اللـيونـة العقلية

العقليـة الإداريـة

يليه كتاب

اللياقة واللباقة العقليـة

لكل: طالب/ة، زوج/ة، عامل/ة، رئيس/ة أو مرؤوس/ة

أ. د. سَمِير الشَّاعِر

أستاذٌ جامعيٌّ وخبيرٌ ماليٌّ إداريٌّ وشرعيٌّ

1443هـ - 2022م

المحتويات

سبب نشر كتابين في كتاب

العقل والعملية العقلية لها مصطلحاتها ومنهجية الكتابة فيها، وقد اخترت الكتابة فيها من زاوية تفيدنا جميعاً إداريين وغيرهم، وبلغة قريبة من الجمهور. فكان كتاب "اللياقة واللباقة العقلية" ولكن إصداره بشكل مستقل قد يأتي جافاً أو قد لا ينتفع به كما أرغب في إدارة حيواتنا[1]، (1) الاجتماعية (2) والدراسية (3) والأسرية قبل وخلال وبعد الزواج (4) والمهنية الإدارية (5) والروحية.

وكون الإدارة في الحياة تطال مختلف القرارات الذاتية والأهلية والعملية، وترقي بواسطتها ممارساتنا، حرصتُ على الاستهلال بكتاب "العقلية الإدارية" تسهيلاً وانسجاماً مع اختصاصي ونهجي في الكتابة من زوايا إدارية.

أما منهجية التناول والعرض فستأتي بعيدة عن التقعيد والتنظير الإداري، بل سيحاكي الكتاب الواقع تجاربًا وممارسةً، ليخرج بثوب دليل تدريبي، يخاطب النفس والروح والعقل.

وسيلحق كتاب "العقلية الإدارية" شريكه كتاب "اللياقة واللباقة العقلية" لنتدرَّج في تقريب ماهيَّة وفكرة التفكير والمراجعة بين الاختيارات، والتنقُّل بين البدائل أو ما يسمَّى استعمال العقل، وهو جوهر الكتاب الثاني ومضمونه. والذي قد يقرأ نهاية أو بداية أو خلال مطالعة الكتاب الأول، كونه المدخل لإتقان؛ (1) عملية التفكير (2) ولحظة العقل (3) والتنقل بين اللياقة واللباقة والمرونة ووصولاً لليونة.

---

1) جمع حياة.

الليونة العقلية (1)

العقلية الإدارية

أ. د. سَمِير الشَّاعِر

أستاذٌ جامعيٌّ وخبيرٌ ماليٌّ إداريٌّ وشرعيٌّ

1443هـ - 2022م

العقلية النامية هي علاج الأمراض الإدارية

بِسمِ اللهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيم

الضربة التي لا تقتلك تزيدك قوة

عاش الياباني كونوسوكي ماتسوشيتا أسوأ طفولة يمر بها أي طفل. تذوَّق طعم الثراء الفاحش وهو صغير. لكن سرعان ما خسر أبوه كل ثروته وهو لم يبلغ الخامسة. فبعد أن كان والده ثريًّا أصبح فقيرًا مدِينًا.

بسبب أخطاء والده في بيع الأرزّ، صادرت الحكومة أمواله ومُدَّخَرَاتِه. نهبت الأزمة صحته وحياته، انتقل ماتسوشيتا من قصر فاخر إلى شقة ضيقة مع إخوته الثلاثة. كانوا يجدون الطعام يومًا ولا يعثرون عليه أسابيع. تعرَّض أشقاؤه لمشكلات صحية وماتوا بعدها إثر عدم قدرتهم على مراجعة المستشفى.

اضطر ماتسوشيتا إلى أن يخرج من المدرسة وهو في سن التاسعة. كان يعمل أي شيء هربًا من الموت. ينظف أحذية، ويغسل ملابس.

كان يركض ولا يسير عندما يرتاد الشارع. يشعر أن سيارة الموت تلاحقه لتقتله. فيعدو كأنه في سباق. يحمل حذاءَه بيديه ليسرع أكثر وليحافظ على حذائه أطول وقت ممكن. فيبدو حذاؤه دائمًا أنظف من يديه التي تظهر كأنَّها يد رجل كهل نهشه الزمن بأنيابه.

حصل ماتسوشيتا على وظيفة مساعد لِحام في شركة كهرباء. كان ينجز مهامه بسرعة، ليس حرصًا على الوقت، لكن حتى ينجز أكبر مُهمَّة قبل أن يموت، لأنَّه يعتقد أن فقره سيعجِّل من رحيله، وسيجد نفس مصير إخوته. سرعة إنجازه أعجبت رؤساءه.

قرَّر رئيسُه المباشر أن يمنحه دورة كهربائية اجتازها بسرعة، وتحوَّل بعدها إلى كهربائي. بدأت تُوكَلُ إليه مهام أكبر بدخل أعلى. استمر في استراتيجيته: "اِعمل بكل طاقتك اليوم، فقد تموت غدًا". نجحت هذه الاستراتيجية على نحو مذهل. عانق أشياء جميلة جدًّا دون أن يخطط لها.

فقط خطَّط لشيء وحيد وهو أن يعمل بجدٍّ وبديناميكية في وظيفته الراهنة، وهذا العمل كافأه بأشياء لم تخطر على باله. ترقى كثيرًا في عمله حتى أصبح كبير المفتشين.

طوّر عديدًا من البرامج. وأسهم في براءة اختراع لكن لم ينسبها زملاؤه له؛ لأنَّه لم يكن يملك شهادة مثلهم. اِشتكاهم، لكن لم يصدقه أحد.

كاد أن يموت فعلاً إثر الظلم الذي وقع عليه. جرَّب الإحساس نفسه الذي تذوَّقه وهو صغير عندما مات إخوتُه قهرًا وكمدًا وهُمْ جَوعَى ومَرضَى. الأزمة هذه المرة جعلته يترك الشركة التي يعمل فيها.

هرب منها كما هرب من الموت طفلاً. لم يستغرق وقتًا في التفكير. فتح شركة جديدة كردَّة فعل على اضطهاد زملائه. كبرت شركته الشخصية شيئًا فشيئًا وأصبح عرّابَها. تُعرف اليوم شركتُه باسم: (باناسونيك)، التي تُقدَّرُ إيراداتُها بنحو 75 بليون دولار.

فعلاً "الضربة التي لا تقتلك تزيدك قوة"

التمهيد

الإدارة[1] لفظة مختصرة لكثير ممَّا نقوم به صوابًا كان أو عكسه، الأولى تُسمَّى إدارة صائبة، والثانية إدارة لم تُحقِّق النتائج. فمَنِ المديرُ في الحالة الأولى ومَنْ يُناظِرُه في الحالة الثانية؟، وما الفرق بينهما وكلاهما عندهما الاختصاصُ نفسُه؟

بالتحليل يمكن عزو اختلاف القرار في الحالين للكثير من المتغيرات؛ ممكن أن تبدأ من توافر المعلومات ولا تنتهي بفريق العمل المساعد، أو حسن التحليل، أو مهارة الاختيار بين البدائل وغيرها، لكن بالنظرة المعمَّقة قليلاً، وبخاصة مع تماثل الظروف تقريبًا، يمكن رد الأمر إلى عقلية الإداري متخذ القرار.

وعليه: ما العقلية الإدارية؟ ومن هو الإداري المناسب؟ وكيف يتم اختياره؟ والعديد من التساؤلات التي قد تشغل الغيورين على استثماراتهم.

1) الإدارة لفظة أوسع من حصرها في الجانب المهني الاحترافي، كما السياق، فهي تمتد من إدارتنا الشخصية لذواتنا وأهلنا ومجتمعنا وصولاً للإدارة المهنية التخصصية.

ولكن تركيزنا الإداري لا ينبغي أن يلفتنا عن حاجتنا لمعرفة طبيعة العقلية الإنسانية عمومًا، والإدارية خصوصًا، وهو موضوع كتابي الآخر "اللياقة واللباقة العقلية".

هدف الكتاب

- تقريب فكرة العقلية الإدارية للراغبين امتلاك مفتاح انتقاء الشخصيات الأكثر ملائمة للمنصب والعمل. فما من مستثمر أو مسؤول يرغب في أن يفشل استثماره أو تتوقف أعماله، بل الجميع يرغب في استمرار الأعمال وحصد النتائج والأرباح.
- توظيف العقلية الإدارية في معالجة أمراض الإدارة أو فرق العمل.

الاستهلال

تعمدت الاستهلال بقصة واقعية عن شركة عملاقة، لترسيخ رسالة أنَّ الإداري لا يستسلم حتى يغيِّر واقعه، أو واقع مؤسَّسته وفريق عمله.

الفصل التمهيدي

الإدارة والإداري

قبل تناول العقلية الإدارية، لا بدَّ من أن نُعرّف "الإدارة" ابتداءً، ليتبين لنا من هو الإداري؟

أكاديميًا ومنهجيًا وفنيًا، تعدَّدت تعريفات الإدارة وتنوعت، بعدد العلماء المؤسِّسين تقريبًا، واشتهرت العملية الإدارية بخصائص متوافق عليها، وتنحصر على الأشهر بـ: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، ومنهم من يعتبر التنسيق متضمنًا بالخصائص الأخرى فيجعلها أربعة دونه.

في حين نجد أنَّ مدرسة أخرى تتقصد التركيز على أمور فتجعل خصائصها: التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة على الموارد البشريّة، والمادّية، والماليّة، والمعلومات في بيئة تنظيميّة مُعيَّنة".

والسؤال: قبل التقعيد والتقنين لعلم الإدارة، هل كانت الإدارة إنسانيًا ممارسة؟

الجواب: نعم؛ ومن دون أدنى شك، فمناحي الحياة الإنسانية بجليلها ودقيقها اعتمدت الإدارة فكرةً وممارسةً، واستقرأها العلماءُ المتخصِّصون من الممارسة، وصاغوها علومًا ومقرراتٍ وتخصُّصاتٍ.

والإنسان البسيط الواعي والناجح في حياته لو سُئِل؛ **ما الإدارة؟** لأجاب: حسن التصرُّف في الحاضر، مستفيدين من تجارب الماضي ومحتاطين للمستقبل. أي نراه دون اختصاص أتقن التنبُّؤ، وراعى المخاطر، وتلافى الأخطاء المرصودة.

فالإداري الإنسان العادي (وفي مختلف مراحل الحياة وجوانبها)، يستطيع الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق، وأقلّها تكلفة، وفي الوقت المناسب، وذلك باستخدام الإمكانات المتاحة.

وهذا جلُّ ما تطمح له الإدارات وتبذل الجهود للفوز بهكذا إداري، يحقق لها أهدافها بأيسر الطرق وأقلّها كلفة، وفق الجدول الزمني المستهدَف، بما تملك من موارد "مادية ومالية وبشرية".

فالإداري المختص: هو الشخص الذي يوجه جهوده وجهود فريقه لتحقيق الأهداف المتفق عليها، مستعملاً العمليات والمهارات الإدارية، وبأمثل توظيف للقدرات والإمكانات.[1]

إيجابيات العصر الحديث

العلوم المعاصرة اليوم تدعم الإداري والبيئة الإدارية بالمخترعات والإنجازات المادية والفكرية، فالتكنولوجيا أضحت عَونًا ورديفًا لتحفظ الممارسة الإدارية، من تقلبات الأسواق المباشرة وغير المباشرة ومتغيراتها، بمداخل ونماذج تحليلية معمَّقة، وقدر الاستفادة منها يتوقف على إمكانات المؤسسات المادية والبشرية. ليس هذا فحسب، بل كان الاستثمار العلميّ بالعنصر البشريّ وسيبقى؛ مفتاح الإدارة وكل إنجاز، فدُرِس عقل الإنسان وفكره بمراحله العمرية المختلفة، ولفترة زمنية غير قصيرة لتشخيص طبيعة العقلية الإنسانية عمومًا قبل الإدارية.

1) https://specialties.bayt.com/، بتصرف.

الفصل الأول

العقلية الثابتة والعقلية القابلة للنمو

يتأرجح الإنسان بين عقليتين: إحداهما الثابتة والأخرى القابلة للنمو، وتكمن الخطورة في غير المدركين لهذه التفرقة العقلية "وهم ليسوا قِلَّة". فغير المدرك يتأخر تطوره وتعلمه وتتأثر مواقفه، مما ينعكس على سلوكه وقراراته. أمَّا المدرك لذاته وواقعه، فيستطيع أن ينتقل من الثابتة إلى الأخرى، ليزيد من نجاحاته وتقدمه وارتقائه.

أُشتهرت فكرة "العقليّة السّاعية إلى النّموّ" ضدّ "العقليّة الثّابتة" بفضل عالمة علم النفس في جامعة "ستانفورد" د. كارول دويك في كتابها "العقلية: سيكولوجيّة النجاح الجديدة" الّذي يلخّص سنوات بحثها العديدة حول فكرة أنّ تغيير معتقداتنا – حتى تلك الصّغيرة منها– يمكن أن يغيِّر حياتنا تمامًا.



- يفترضُ **ذوو العقلية الثابتة** أنَّ كل شيء عنا (ذكاءنا، قدراتِنا الإبداعيةَ ...إلخ) ثابتٌ ولا يمكن تغييره مهما رغبنا في ذلك، والأشخاص الذين لديهم هذا النوع من العقليات: (1) يفعلون أي شيء لتجنب الفشل، (2) وهم يركّزون بشدة على الظّهور بمظهر الأذكياء العارفين بكلّ شيءٍ. لذا يتجنّبون (أ) التحدّيات، (ب) ويشكّكون في أنفسهم كثيرًا، (ج) ويستسلمون بسهولة.
- وعلى النّقيض، ترى **ذوي العقلية السّاعية للنمو**، (1) مقبلين على التحدّيات بحماس، (2) متعطّشين للتعلّم، (3) ورافضين للاستسلام. فيركّزون على (أ) النموّ الشّخصي، (ب) والتحسّن المستمر. ونتيجةً لذلك، ينتهي بهم المطاف بنجاحاتٍ أكبرَ في الحياة.



المصدر : https://www.almrsal.com/post/528863

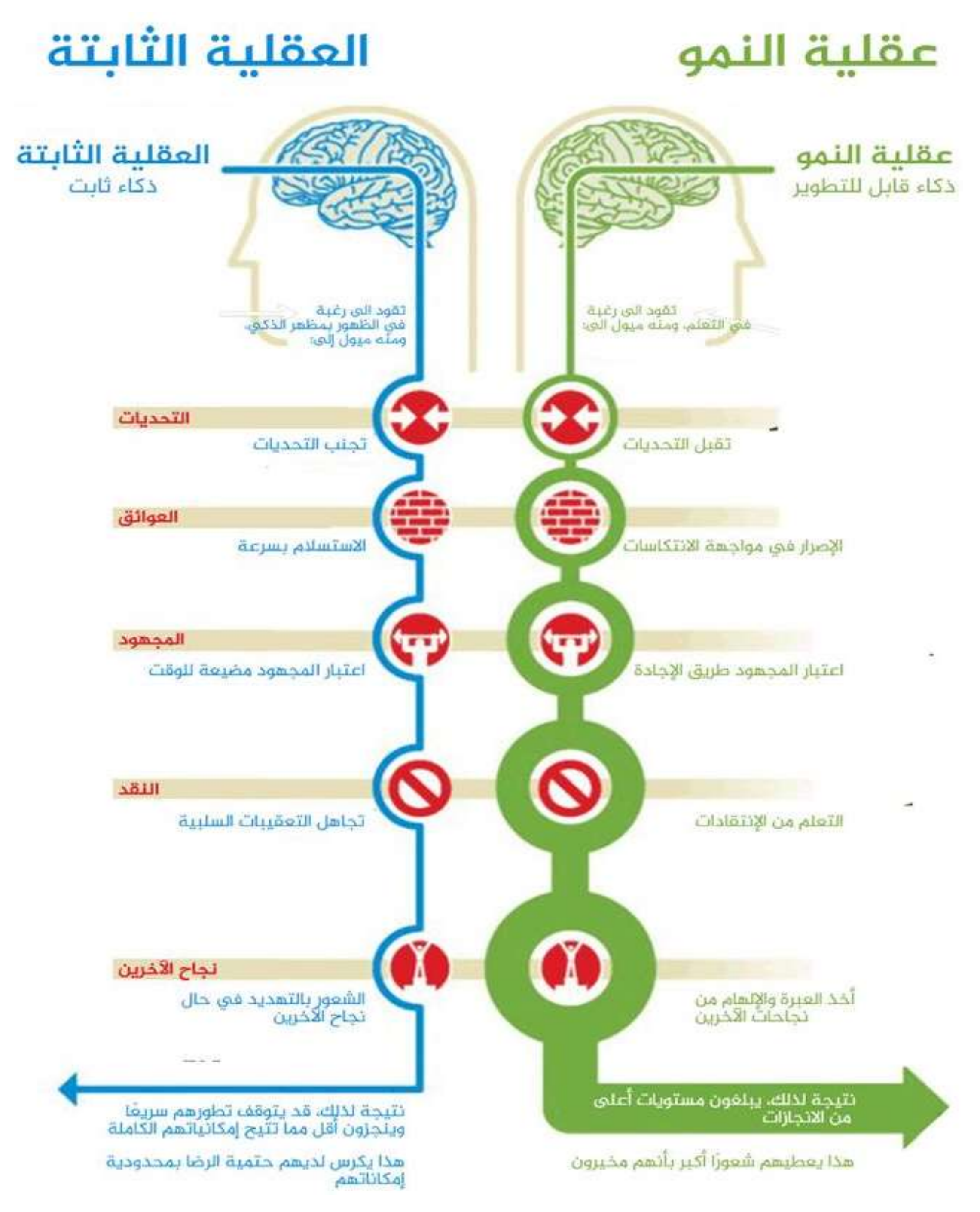
تتشكّل هذه العقليات داخلنا في سنٍّ مبكّرة، وتؤثّر على علاقاتِنا، الشّخصية والاجتماعية والمهنية، وكذا على مواقفنا في مواجهة الفشل، وعلى سعادتنا.

1. الإداري المستهدَف

تتنافس الشركات ومنظمات الأعمال على تحقيق الإنجازات، وحجز مكانة لها في الأسواق، والعنصر البشري الكفوء (الإدارة من القمة إلى القاعدة) تترك له دفة القيادة. فإنْ كان مضيفًا مبدعًا، اخترقت الشركة حاجز العوائق، ورست على رصيف

الإضافة للمجتمع والإنسانية، والعكس يهدِّد استمراريتها. لذا كان ولا زال من أهم التحديات انتقاء الإداري المتميِّز المنفتح والقادر على إحداث التغيير نحو الأفضل.

وهذه مقارنة موجزة ترسم الفروقات بشكل مباشر عمَّن نتمناه ونرتضيه في سُدَّة الإدارة:



المصدر : https://academy.hsoub.com

2. تطوير عقلية الإداري

مهما اختلفت طرق تطوير عمل العقليات وتنوَّعت؛ نجد دائمًا الثقة هي البداية، أي كلّ هذا يبدأ برفع ثقتك بنفسك. وسنعرض (أ) أشهر خمسة طرائق لاكتساب عقلية نمو (ب) يليها توصيات كارول دويك لاكتساب عقلية نموّ.

أ- خمسة طرائق لاكتساب عقلية نمو

1. **حادث نفسك:** أصحابُ العقلية الثّابتة غالبًا ما يناقشون أنفسهم: "هل يمكنني فعلاً القيام بهذا؟ ماذا إذا فشلت؟ هل سيسخر مني الجميع؟". تعلّم كيفَ تُسكت ذلك الصّوت. رُدّ عليه وأقنع نفسك: "بالطّبع يمكنني القيام بهذا، ولا أحد سيسخر منّي، هذا سخيف."
2. **اِعتبر الكوب نصف ممتلئ (فكِّر بإيجابية):** تذكّر دومًا أنّ إخفاقَك في شيءٍ ما يفتح أمامك خيارين: إمّا أن تعتبره فشلاً، أو فرصة. الأمر عائد إليك. لذا حاول دومًا إيجادَ شيء إيجابيٍّ في كلّ انتكاسة.
3. **اِفرح بالانتصارات الصّغيرة:** اِفهم أنّ كلّ شيءٍ عبارةٌ عن عمليّة تعلّم، لذا احتفل بانتصاراتك الصّغيرة، وذكّر نفسك بأنّك تتعلم كثيرًا. هكذا ستدرّب نفسك ببطءٍ على اكتساب عقليّة تعلّمٍ ونموٍّ دائمَين.
4. **سطِّر لنفسك أهدافًا واقعية:** من المهمّ أن تحدّد لنفسك توقّعاتٍ قابلةً للتّحقيق. راجع الأهداف الّتي تضعها فقد تكون ليست مناسِبةً لك، أو لعلّها طموحةٌ فوق اللاّزم، ما يهيّئك للفشل. لكنّك عندما تُحقّق بعض الانتصارات السّريعة، فستواصل رفع ثقتك بنفسك.

5. مرِّن عقلك: ممارسةُ التّمارين مثل اليوغا أو التأمّل طريقةٌ رائعةٌ لتهدّئ نفسَك وتقوّي ذهنك. وهذا بدورِهِ يساعدك على رفع الثّقة بالنّفس، ورؤية الأشياء أوضح، مما يسهمُ في اكتساب عقليّةِ نموّ.[1]

ولكن دعونا لا نبسِّط الأمر بالقول: إنَّ العقلية النامية؛ هي مجرد جُهد تبذله في سبيل أمر ما، حيث تشرح **دويك** أنَّ هذا الجهد والاستراتيجية ضروريان لاكتساب عقلية نامية حقيقية؛ فلا يكفي أن تستمر في المحاولة والفشل؛ ذلك لأنَّ عقلية النمو الحقيقية تنطوي على بذل الجهد والتفكير وإعادة التقييم، ومن ثم بذل مزيد من الجهد.

كما أنَّ الوعي الذاتي عنصر مهمٌّ في العقلية النامية، إذ يتعين عليك تقيم تقدُّمك الحالي بدقة كي تتمكن من إجراء التغييرات المناسبة من أجل تحقيق أهدافك؛ إذ لن يكفي مجرد بذل الجهد.

ب- توصيات "كارول دويك" لاكتساب عقلية النُّمو؛ جاءت كالآتي:

1. إِعترف بنقاطِ ضَعفِك واحتضنها.
2. أُنظرْ إلى التّحديات كفُرص.
3. إِعرف أسلوبك التعليميّ، واستخدم استراتيجيات التعلم الصحيحة.
4. تذكَّر أنَّ الدماغ لديه القدرة على التغيير طوال الحياة.
5. إعطاء الأولوية للتعلُّم أكثر من السّعي للحصُول على الموافقة.
6. ركِّز على العملية بدلاً من النتيجة النهائية.
7. إِغرس الشعور بالغرض.

---

1) هشام دهرار، ترجمة – وبتصرّف– للمقال Why You Need To Develop A Growth Mindset لكاتبه: Jacob Shriar https://academy.hsoub.com.

8. اِختر التعلُّم الجيّد على التعلُّم السريع.
9. كافئ الجهد والإجراءات، وليس السِّمات.
10. تعلم إعطاء النّقد البناء وتلقِّيه.
11. الحاجة إلى التحسُّن لا يعني الفشل.
12. تأمّل في ما تعلّمتَه كلّ يوم.
13. تعلّم من أخطاء الآخرين.
14. فكِّر في التعلُّم كـ "تدريب الدماغ".
15. اِغرس عزمًا.
16. لا تتوقّف عن التعلُّم؛ حدِّد هدفًا جديدًا لكلِّ هدفٍ تحقِّقه.
17. تذكر أنّ الأمر يستغرق بعض الوقت للتعلم.

قد يتطلب الأمر طرقًا عدّة مختلفة للتعلُّم، أو مرات عدة من تطبيق تقنيةٍ جديدة إلى أن تتمسَّكَ بها بالفعل، وتستطيعَ التحكُّم بها. موقنًا أنّ الأشياء تتغيّر باستمرار، مما يعني أنَّ عملية التعلُّم قد لا تنتهي أبدًا.[1]

نموذج توضيحي "للعقليتين" بالنظر للأمور:

النظرة الأولى:

جلس **مؤلف** كبير أمام مكتبه وأمسك بقلمه، وكتب في السنة الماضية:

- أجريت عملية إزالة المرارة، ولازمت الفراش شهورًا عدة.
- وبلغت الستين من العمر فتركت وظيفتي المهمة في دار النشر التي ظللت أعمل بها ثلاثين عامًا.
- وتوفي والدي.
- ورسب ابني في بكالوريوس كلية الطب لتعطله عن الدراسة شهورًا عدة بسبب إصابته في حادث سيارة.

---

1) العقلية الثابتة VS العقلية النامية: 17 نصيحة لتطوير عقلية النمو، https://www.ta3allamdz.com/، بتصرف.

وفي نهاية الصفحة كتب:" يا لها من سنة سيئة..!!"

النظرة الثانية

ودخلت زوجته غرفة مكتبه، ولاحظت شروده.. فاقتربت منه، ومن فوق كتفه قرأت ما كتب.. فتركت الغرفة بهدوء، من دون أن تقول شيئًا ... لكنها وبعد دقائق عادت وقد أمسكت بيدها ورقة أخرى، وضعتها بهدوء بجوار الورقة التي سبق أن كتبها زوجها.

فتناول الزوج ورقة زوجته وقرأ منها:

- في السنة الماضية، شفيتَ من الآم المرارة التي عذبتك سنوات طويلة.
- وبلغتَ الستين وأنت في تمام الصحة.
- وستتفرَّغ للكتابة والتأليف بعد أن تمَّ التعاقد معك على نشر أكثر من كتاب مهم.
- وعاش والدك حتى بلغ الخامسة والثمانين بغير أن يسبِّبَ لأحد أي متاعب، وتوفي في هدوء بغير أن يتألم.
- ونجا ابنك من الموت في حادث السيارة، وشُفي بغير أيِّ عاهات أو مضاعفات.

وختمت **الزوجة** عبارتها قائلة: "يا لها من سنة تغلَّب فيها حظُّنا الحسن على حظِّنا السيِّء".

السؤال: لماذا نضيِّع أوقاتنا في التذمُّر من أمور لا نملك تغييرها؟

فلنتعلم أن ننظر دائمًا إلى النصف المملوء من الكأس، فأفكارنا هي وحدها من تجعل حياتنا سعيدة أو تعِسة.[1]

1) http://omferas.com/vb/t24276/، بتصرف.

تدريب إداري (1)

مشكلة كبيرة "بالعقلية الثابتة" **و حل بسيط** "بالعقلية القابلة للنمو"

قصة صاحب مصنع «الصابون»!!

قصة واقعية تقول؛ إنَّ صاحب مصنع للصابون تعرَّض لمشكلة كبيرة أصابت سمعة مصنعه، هذه المشكلة تمثلت بأنَّ سرعة أجهزة تعبئة علب الصابون تسبَّبت بأن تكون بعض العلب فارغة، وهذا ما جعله أمام كارثة حقيقية تهدِّد مصنعه بخسائر كبيرة، خصوصًا وأنَّ السمعة مهمة جدًا بالنسبة للشركات التي تنتج مواد استهلاكية للجمهور، إذ مجرد تناقل الناس لهذا الخطأ قد يدفع عشرات المستهلكين للعزوف عن شراء أيِّ منتجات من المصنع أو الشركة، وتدفعهم بالضرورة إلى البحث عن بدائل أكثر «مصداقية» وتكون «مضمونة».

وفي سبيل إيجاد حل استدعى صاحب المصنع عددًا من «الخبراء»؛ وكانت إجابتهم بعد دراسة ومعاينة طويلة لها أتعابها المالية طبعًا، بأنَّ الحل الوحيد هو قيام صاحب المصنع بشراء جهاز ليزر متطور، يوضع فوق خط سير الإنتاج، وهذا الجهاز المتطور يمكنه أن يعاين في أجزاء من الثانية كل علبة تمرُّ على خط الإنتاج، ويحددَ ما إذا كان قد تمَّ تعبئتها أم لا.

طبعًا، الخبراء استعرضوا لصاحب المصنع قدرات جهاز الليزر الخطير ومميزاته، وفي آخر العرض أفصحوا له، أن كلفته تبلغ 200 ألف دولار!

صُدم صاحب المصنع بالسعر، طبعًا وكيف لا يصدم، فمقارنة سعر علبة الصابون التي يبيعها بعد حسم تكلفة الإنتاج وغيرها ونسبة الربح، بمبلغ الآلة التي ستكشف بقدرة الليزر الخلل وتنقذ سمعة المصنع، قد يقوده للإفلاس.

بعد فترة من التفكير، قرَّر صاحب المصنع أن يتبع نصيحة الخبراء ويشتري الجهاز الذي يكلف 200 ألف دولار.

حينما حسم صاحب المصنع أمره في أثناء جلوسه مفكرًا داخل مكتبه، دخل عليه «موظف صغير» وقال له: أعطني 100 دولار فقط، وسأجد لك حلاً للمشكلة!

تعجب صاحب المصنع من كلام الموظف البسيط، ورغم شكِّه في قدرته على حل المشكلة، باعتبار أنَّها احتاجت لـ «خبراء» حتى يأتوا بحل قيمته 200 ألف دولار، إلا أنَّه قرَّر أن يمنح العامل 100 دولار ويرى ماذا يدور في باله.

في الصباح جاء العامل بمروحة كهربائية قوية الدفع ووضعها في نهاية خط سير الإنتاج، وبفعل هواء المروحية القوي الصادر عنها « تطير» كلُّ علبة فارغة لم يوضع صابون بداخلها بسبب سرعة آلة التغليف، لخفَّة وزن العلبة الورقية الفارغة! [1]

الدروس الإدارية

(1) الفكرة الجيدة قد تكون بسيطة وغير مكلفة، ولا يعيبها أن صاحبها ليس عالمًا أو فيلسوفًا أو خبيرًا دوليًّا. (2) الثقة والإيمان بالقدرات والكفاءات المحلية والذاتية، قبل التسليم والاستلام للحل المستورَد. (3) متخذ القرار "خرج من العقلية الثابتة" وأتاح لنفسه الفرصة لأيِّ سبب ولو "زهادة الكلفة" سماع بديل آخر. (4) الكفاءات الداخلية ينبغي اكتشافها عبر (أ) مناقشة المشكلة وبدائلها أو (ب) جلسات العصف الذهني أو (ج) تتبع تاريخ المبدعين المغمورين... وأساليب أخرى.

الثمرة العملية

- إيجاد الحل من قبل الموظف العامل في المصنع **وفَّر** مبالغ طائلة؛ وذلك لاختلاف اتجاهات التفكير، فالخبراء طامحون للربح والعمولات، قبل تفكيرهم في حل المشكلة.
- **الثقة** بالذات ومواجهة عُقدة الأجنبي لصالح الكادر المحلي.

---

1) https://www.stjegypt.com/، و https://alwatannews.net/، قصة واقعية أدرجت في كتاب معني بفن «تطوير الذات»، بتصرف.

الفصل الثاني

الإداري والبيئة المتغيرة

البيئة التي نحيا، متغيرة باستمرار تقنيًّا وعلميًّا وعمليًّا، فنحن ندخل عتبة الجيل الخامس من الثورات الصناعية، فضلاً عن أنَّ حملات الترويج وبدائل التفكير التي يعرضها الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعيّ، جعلت دالَّةَ تغييرِ أذواق الجمهور أسرعَ من محاكاة الشركات، ومنظمات الأعمال لها. الأمر الذي يضع مجموعة من التحديات أمام إدارات هذه المؤسَّسات، التي ليس لها إلا اختيار الكفاءات المتميزة، وبناء بيئة تتقبل التغيير. وأضحى السؤال من هي هذه الكفاءة أو من هو هذا الإداري؟ وكيف نبني هذه البيئة؟

1. أنماط الإداريِّ في البيئة المتغيّرة[1]

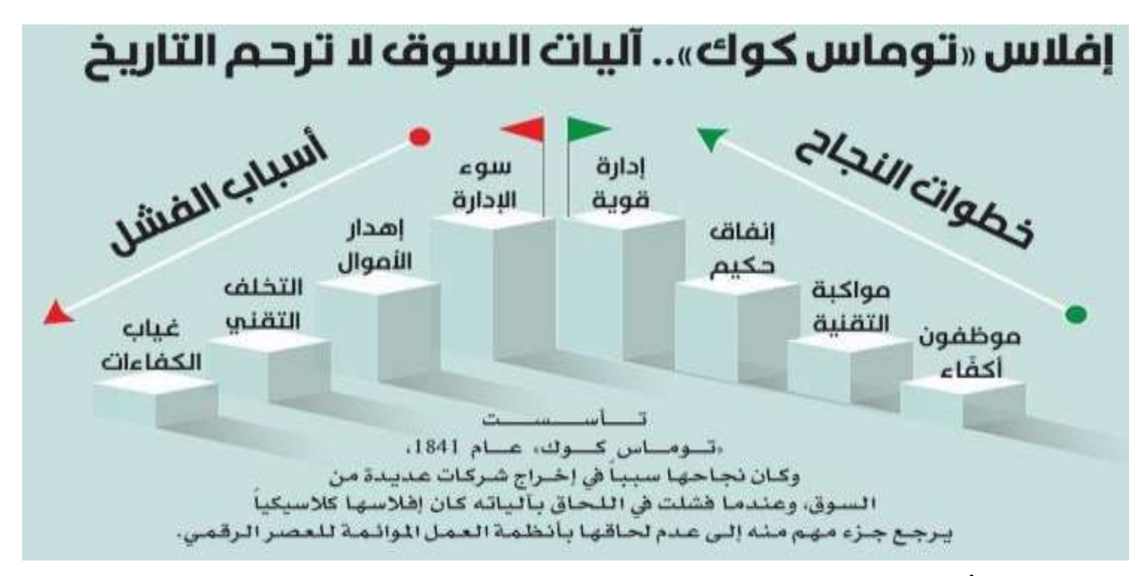
أ- الإداري المدرِك وغيرُ المدرِك للتغيير والتطوير

1) خروج كوداك من الأسواق: (المدرِك) قدَّم المهندس ستيفن ساسون مخترع أول كاميرا ديجيتال لإدارة شركة كوداك في العام 1975. (غير المدرِك) **مسؤولو كوداك سخروا من الفكرة**، وأداروا ظهرهم له، وفي 2012 أعلنت الشركة إفلاسها، بعد فشلها في تكييف نفسها مع العالم الرقمي.

2) خروج شركة الطيران توماس كوك من الأسواق: بسبب عدم إدراكها آليات السوق الجديدة "الرقمنة".

---

1) القصص المستشهد بها من: أسباب فشل الشركات الناجحة، https://knowledge-arabia.insead.edu، و انهيار «توماس كوك».. جرس إنذار لـ «رقمنة» الخدمات السياحية، https://www.alittihad.ae/، بتصرف.



ب- **الإداريُّ المتقِن وغيرُ المتقِن لإدارة الخيارات**

وجدت شركة "بولارويد" في مرحلة مبكِّرة عقب استثمارها بشكل كبير في تطوير التكنولوجيا، أنَّ سوق الكاميرا الباهظة الثمن محدود وغير كافٍ لاستمرارية الشركة. في ظل تلك الأزمات، تبنت "بولارويد" نموذج "رازر بليد"(المتقَن) الذي بموجبه تبيع الكاميرا بسعر التكلفة، على أن تُحقِّق هامش ربح كبير من بيع الأفلام المخصصة للكاميرا (بنسبة تقارب 70%). وركنت لهذا الأسلوب البسيط ثلاثين عامًا. رغم إدراك "بولارويد" الحاجة للاستثمار في التكنولوجيا الرقمية في فترةِ مبكِّرةِ من عام 1985، (لم تتقن) فأطَّرت فرق الإدارة المتتابعة في الشركة هذا التحدي على نطاق ضيق من حيث طباعة الصور الرقمية، بدلاً من إنتاج كاميرا بسعر معقول (كما فعلت كل من **سوني وكانون** منافسَيها اليابانيَّين). عقب توالي العديد من الرؤساء التنفيذيين، وإعادة الهيكلة والتوجهات الاستراتيجية الجديدة، تقدمت "بولارويد" بطلب إعلان الإفلاس.

ج- **الإداريُّ المتغطرس (الناظر تحت قدميه):** يولِّد النجاحُ نوعًا من الغطرسة. وبالإضافة إلى الرغبات الجامحة للعديد من الفئات من أصحاب المصلحة، فقد يركز المدراء على القضايا التشغيلية التي تقود بدورها إلى زيادة الكفاءة وتحقيق نتائج أفضل على المدى القصير وليس الاستدامة والنموّ على المدى الطويل. وذلك ما حدث في "**آي بي أم**" في ظل قيادة سام بالميسانو، الذي

صبَّ جلَّ تركيزه على مضاعفة العوائد على الأسهم كل خمس سنوات، وعجز عن رؤية حقيقة تغيُّر البيئة التنافسية. من دون الاستجابة لذلك التغيير، عانت "آي بي أم" من مشاكل جوهرية – بالرغم من عدم ظهورها للعيان حتى بعد انقضاء سنوات عدَّة.

د- **الإداريُّ المتمسك بالموروث:** وقفت الهياكل التنظيمية بمثابة عائق بوجه الحاجة الملحة لتغيير نماذج الأعمال القديمة. حتى وجدت كلٌّ من "**نوكيا** و**آي بي بي**" نفسيهما عالقتين في نزاعات ومنافسات داخلية بسبب هياكل أثبتت عدم قدرتها على إدارة مجموعات مختلفة، تريد حماية مصالحها في سبيل حماية أركانها. في ظل هذا السيناريو، وتحت ضغط الأداء، (1) كانت بعض المجموعات الداخلية تقوم بإعادة صياغة المعلومات المضلِّلة والمعطيات لتعطي الإدارة انطباعًا خاطئًا عن أداء الشركة. (2) وكان الافتقار إلى التعاون الداخلي، مانعًا من محاولة الأشخاص لإيضاح وربط المعلومات التي تشير إلى التغييرات في البيئة الخارجية، فدفعت "الهيكلية" بالشركة نحو الفشل.

2. الإدارة في البيئة المتغيّرة

عندما تتغير طبيعة أي قطاع أعمال لا بد من أن يترتب على ذلك خسارة، وربما تكون الشركات الناجحة أكثر عرضة للخطر، كونها غارقة في علاقات مع شركاء ومورِّدين وعملاء رئيسيين، وعندما يتعلق الأمر برؤية مستقبلية. بالإضافة لذلك، فإنَّ خيارات الإدارة ومدى تكيُّفِها مع التغيير، سيحدد صعوبة الأمر أمام الشركة أو سهولته، لتتراجع عن نموذج عملها الحاليّ، وتدرك أنَّ البيئة المحيطة بها تتغير بشكل جذري.

فمثلاً: (1) لم يدرك أعضاء مجلس الإدارة في "كوداك" السرعة التي تتغير فيها البيئة المحيطة (من الأفلام إلى التصوير الرقمي). وبالتالي، فإنَّ خيارات مجلس الإدارة عزَّزت من أهمية الأفلام. (2) وبدعم من مجلس الإدارة في "آي بي أم"، صبَّ بالميسيانو تركيزه على رفع عوائد المساهمين، ممَّا أدَّى لفشله

برؤية تحوُّل المنافسة إلى الخدمات السحابية، وخدمات عند الطلب. (3) كما كانت نوكيا غارقة في التركيز على المنتجات، ولم تستطع إدارتُها تصوُّرَ مستقبل يعتمد على مِنصَّات ابتكرتها كلٌّ من آبل وغوغل.

في حين تلعب التحوُّلات الخارجية في طبيعة القطاع دورًا كبيرًا في فشل الشركات بمرحلة متأخرة، إلا أنَّ الترابط بين تلك التغيُّرات، والخيارات السابقة والحالية للإدارة والهياكل، ونماذج الأعمال التي تبنتها الشركة هي المسؤولة في النهاية عن قدرة الشركة على قبول التغيير أو الفشل.[1]

3. منهجية التعلُّم من أخطاء الآخَرين[2]

الآلاف من الشركات تنهار بسبب تسرُّع مسؤوليها في اتِّخاذ قرارات مدمِّرة لأنشطتها التجارية رغم سهولة تفاديها، الأمر الذي يثير تساؤلات عديدة، مثل: كيف لمؤسَّسة يقودها مسؤول يحصل على رواتب بملايين الدولارات سنويًّا، أن تضع نفسها في مشكلات كبيرة؟ ويشهد التاريخ على الكثير من الشركات والمشاريع المختلفة التي فشلت وانتهت قصصها بعد جهود مؤسسيها والقائمين عليها لترويجها، والتي انتهت بإعلان إفلاسها، وفُقدت على إثر ذلك آلافُ الوظائف.

من المخاطر التقليدية التي تُسهم في إسقاط الشركات والمسؤولين التي يمكن تسميتها "**الخطايا القاتلة**" في عالم الأعمال:

- **الغطرسة:** عُيِّن جاري هوفمان مديرًا تنفيذيًّا لشركة "نورثين روك" في "نيوكاسل" المتخصصة بالرهن العقاري، وكان من أبرز ما لاحظه هوفمان مدى الرفاهية في المكاتب والبنايات الفاخرة للغاية. لذا أكَّد حينها بأنَّ القيادة

---

1) إيفز دوز، أستاذ فخري في الإدارة الاستراتيجية بكلية إنسياد. وأستاذ كرسي في الابتكار التكنولوجي من سولفاي. فضلاً عن كونه مدير برنامج: إدارة الشراكات والتحالفات الاستراتيجية. زوكيلي ويلسون، باحثة أولى بكلية إنسياد. https://knowledge-arabia.insead.edu/، بتصرف.

2) ما الخطايا القاتلة في عالم الأعمال التي تُسقط آلاف الشركات والمسؤولين؟ https://www.arrajol.com/، بتصرف.

فقدت التواصل مع العالم الحقيقي؛ وفصلت المسؤولين عن الموظفين، بل إنَّ العاملين كان بعضهم في معزل عن بعض. وأكَّد "هوفمان" أنَّه كلما توسَّعت الشركة، أصبح الأمر أكثر أهميةً وصعوبةً في الإدارة. فإذا لم يكن المسؤولون حريصين من تلقاء أنفسهم، فلن يُبَلِّغَهم أحد بمدى الأخطاء القاتلة التي تُرتكب، وهو ما يمكن وصفه بـ"الغطرسة" في الإدارة.

- **الخوف:** عُيِّن "بيل جريمزي" المدير التنفيذي لشركة "DIY" للتجزئة في عام 1996م، التي كانت على حافة الهاوية بعدما دخلت في مرحلة من التعثر؛ حيث كانت على وشك الانهيار بسبب واقعة احتيال محاسَبي، بيد أنَّ "جريمزي تمكَّن "من تغيير ثقافة الشركة كليًّا، وجذب تمويلات من المستثمرين. ومن أبرز تكتيكاته الإدارية قضاء أسبوع كل عام في فرع مختلف لاكتشاف المشكلات التي يعانيها الموظفون. وفي إحدى المقابلات أكَّد "جريمزي" عدم التقليل من تأثير قادة الأعمال، لا سيما الذين يتمتعون بشجاعة في اتِّخاذ القرار، وصف "جريمزي" هؤلاء المسؤولين الذين يزرعون الخوف في نفوس الموظفين بشأن احتمالية الإقالة بـ"الطغاة".
- **الرضا عن النفس:** قال "هوفمان" إنَّ أيَّ شخص يمكن أن ينمو سريعًا، ولكن يجب التأكد من أنَّ هذا النموَّ السريع للغاية لا يصاحبه مخاطر شديدة، على سبيل المثال، هناك شركات طيران منخفضة التكلفة، تحاول جذب العملاء الساعين لدفع تذاكر رحلات رخيصة، البعض منها يتعرَّض لصدمات مالية تودي بها للانهيار. فمثلاً، تعثرت شركتا "مونارك إيرلاينز" و"إير برلين" بعد تعرضهما لخسائر فادحة، وكان على المسؤولين لديهما التأكد من فعل كل شيء يؤدي إلى الربحية، كي تكون قيادتها راضية عن نفسها، متناسين العملاء الذين تتغير سلوكياتهم وأنماط اهتماماتهم باستمرار.
- **الطمع:** يرى جريمزي أنَّ مجالس الإدارات والمسؤولين التنفيذيين يقضون الكثير من الوقت بشكل مبالَغٍ فيه، وهم قلقون بخصوص رواتبهم ومكافآتهم، لاسيما المناصب القيادية منهم، وأصبحوا جشعين للغاية، ونصح بضرورة التوقُّف عن ذلك، ومشاركة المكافآت عبر الهيكل المؤسسيّ للشركة، وتوصيل

ذلك إلى الموظفين. وأشار جريمزي لشركة "جون لويس" كمثال يُحتذَى به في عدم الجشع؛ حيث إنها تطلق خطة توزيع نصيب من الأرباح على الموظفين سنويًّا.

- **السطحية:** تهتم بعض الشركات ببناء واجهة تبدو جيدة أمام العملاء والأسواق. ويحدث ذلك من خلال إنفاق كثير من الأموال على مبادرات تسويقية، أو ابتكار وسائل إدارية، أو اتباع صيحات الموضة. كما تُرصد ميزانيات ضخمة تُنفَقُ على المستشارين، وفي بعض الأحوال توزَّع المسؤولية على شركات أخرى خارجية، مثل شركة "Enron" التي بنت واجهة بارزة في السوق، أخفت جميع مشكلاتها العميقة، لكنها انهارت بالفعل عام 2011م مما أدى إلى سقوطها. ووصف خبراء ما فعلته الشركة بـ"السطحية"؛ حيث كان من الأسهل إحداث تغييرات حقيقية في ثقافتها، وطريقة تعاطيها مع الأسواق والمستهلكين بشكل حقيقي.

ومن أخطاء المدراء الأكثر شيوعًا:[1]

1. عدم إدراك فن الاستشارة.
2. التفرُّد باتِّخاذ القرار.
3. إهمال التدريب والتطوير.
4. عدم الاكتراث لمشاكل العمل والموظفين.
5. اعتبار الموظف خادمًا وليس شريك عمل.
6. كراهية التغيير.
7. شخصنة المواضيع والمواقف.

1) عبدالله البريت، ومضه اداريه، نقلاً عن فن الإدارة، https://www.facebook.com/، بتصرف.

الفصل الثالث

الأمراض الإدارية

لعلَّ مصطلح المرض والأمراض مرتبط بصحة جسم الإنسان، لكنَّ المرض يصيب كلَّ شيء حتى يصل إلى العمل، ويبدأ يتغلغل فيه، فيصيب الإدارة، ثم يتنشر بشكل معدٍ وخطير، يؤثر على (1) الموظفين (2) والإنتاجية (3) وعلى بيئة العمل بشكل عام، وتتعدد الأمراض الإدارية من حيث أشكالها وصورها وأنماطها، فتؤدي إلى إنهاكها، وضعف أدائها، وإهدار مواردها، وضعف مناعتها أمام ما تواجهه من تحديات وصعاب تَعُوقُ تقدُّمَها مستقبلًا. والأمراض الإدارية متعددة منها العادي ومنها المزمن، وعلى سبيل المثال:

1. **استقالة الكفاءات** التي لديها خبرات حقيقية كبيرة تؤّثر في استمرارية المنظمات، وتكثر أسبابها: (1) عدم وضوح الرؤية بالنسبة لمسارهم الوظيفي (2) ضعف الإمكانات والأدوات والبرامج التي يستند إليها الموظف الكفء لإنجاز مهامِّه، (3) عدم المبالاة بجوانب الحياة الشخصية للموظف، (4) عدم وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمة، (5) ممارسة الضغوط الوظيفية، (6) الصراع في بيئة العمل نتيجة الوشايات بين الزملاء، (7) محاربة بعض الموظفين المبدعين من الموظفين الآخرين، أو بعض القيادات الإدارية الذين يرون فيهم خطرًا على موقعهم الوظيفي والإداري في المنظمة!
2. **عدم إضافة عملاء جدد،** وهو مؤشر خطير يوضح بداية تجلط في دماء المنظمات، ويُنذر بقرب نهايتها وعدم استمراريتها.
3. **مركزية القرار،** فالإدارة البيروقراطية التقليدية تعتمد على استراتيجية الرأي الواحد، وتتعمّد تغييب آليات مُهمة، مثل تفويض الصلاحيات، والتمكين الوظيفي خصوصًا في المهام الضرورية.

4. **البيروقراطية**، فهي تصيب المنظمة بأمراض الشيخوخة لا محالة، وينبغي أن تمتلك المنظمات القدرة على التغيير المستمر في إجراءات التفويض والتمكين، وإعداد القيادات البديلة.
5. **ضعف نظم المعلومات الإدارية**، فالمنظمات تعيش بقدر ما تمتلكه من تقنية وقدرات على إدارتها بالصورة المثلى، بحيث تساعد على بقائها واستمرارية أعمالها، وأصبح اعتماد المنظمات على البيانات من أكثر العناصر حيوية في تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية المؤكِّدة للمنظمة، أمام منافسة المنظمات الأخرى،
6. **التملّق الإداري**، وهو مرض خبيث قد ينتشر بين جميع المستويات الوظيفية في المنظمة، حيث يتخذ الموظف النفاق الوظيفي غطاءً دائمًا، وسلّم الوصول لتحقيق هدفه الشخصي دومًا لدى رؤسائه، ومن هذه الظاهرة ينتج مرَضان خطيران هما: (أ) وضع أو تعيين موظفين ضِعاف في الوظائف غير المناسبة، (ب) وعدم وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة له.
7. **رفض الابتكارات والأفكار الجديدة**، عدم القدرة على النظر إلى الأمور من منظور جديد ومستقبلي، أو عدم رغبة المنظمة في المخاطرة، أو غياب الحس الاقتصاديّ والتجاريّ للمنظمة. فالابتكارات هي بمثابة دماء متجدِّدة في عروق المنظمات، تُكسبها شبابًا دائمًا متجدِّدًا ومستدامًا، ولمعالجة هذا الداء الإداري ينبغي على المنظمات توفير آليات وقنوات لتشجيع الموظفين على طرح أفكارهم واقتراحاتهم بصورٍ مستمرة، والإنصات إليهم جيدًا.

علماً أنَّ الوقاية أقلّ كلفة من العلاج، لمواجهة أي أمراض، ومنها الأمراض الإدارية التي كلما تنبَّهنا إليها مُبكِّرًا، واعترفنا بوجودها، كلما كانت لدى القيادة رؤية وبصيرة لتحقيق علاجها، والوصول للأهداف والاستمرار المستقبلي.[1]

---

1) أحمد أسعد خليل، الأمراض الإدارية..!!، https://www.al-madina.com/، وطالب غلوم طالب، الأمراض الإدارية وإمكانات المعالجة، https://www.edaratymagazine.com، بتصرف.

وتحصين الإداري والإدارة من "**القرارات السيئة**"، دونه تلافي أسبابها، ومن أشهرها:

1. الإجهاد الناتج عن صناعة القرار؛
2. التشتُّت؛
3. نقص المُدخَلات؛
4. تعدُّد المهامّ؛
5. المشاعر الإنسانية؛
6. العجز عن التحليل.[1]

1) https://twitter.com/hbrarabia/

الفصل الرابع

تدريبات عملية

تهدف تدريبات هذا القسم إلى توظيف اللِّياقة واللَّباقة واللُّيونة العقلية في الإنجاز والإبداع، والإضافة الإيجابيَّة للذات والآخرين في مختلف مناحي الإدارة. وهو العادي وليس الخارق من الجهد في موعده، والصعب والبعيد المنال بعد تجاوز ميقاته السليم.

أما الأمثلة التدريبية فهدفها (1) تجاوز النظرة المعتادة للأمور (2) وإعادة النظر بزوايا مختلفة للوقائع (3) وتعميق الفكر والفكرة؛ للظفر باللَّباقة واللّياقة واللُّيونة العقلية.

مهمة القارئ (المتدرب): بعد إتقان منهجية التدرُّب (1) أن يُعمِلَ تحليله الخاصَّ للتفكُّر بنوع عقلية أطراف المثال التدريبي، (2) وأن يختار العقلية التي يرتضيها لنفسه لو كان أحد تلك الشخصيات في المثال. والتدريب الأول نمط من أنماط التحليل الذي يمكنك اعتماده في باقي التمارين.

التدريب (1): "إدارة التعاون و إدارة الوقت"

الفراشة والشرنقة

في يوم من الأيام جلس رجل في حديقة مليئة بالزهور والفراشات الملونة الجميلة، وفجأة وجد في طريقة فراشة تقبع في شرنقتها، ظل يراقب هذه الفراشة الصغيرة وهي تجاهد لتدفع بجسدها الضعيف من خلال ثقب صغير داخل الشرنقة لتتحرَّر منها. استمرت مراقبتُه لساعات عدَّة والفراشة تجاهد وتجاهد، وبدا من الخارج أنَّها عاجزة ويائسة تمامًا عن إحراز أيِّ تقدم، أو الخروج من الشرنقة، فهي لم تعد قادرة على التحرك والمحاربة أكثر. حينها قرَّر الرجل أن يساعد الفراشة، فأخرج مقصًّا صغيرًا من جيبه، وشقَّ به جزءًا من الشرنقة لتخرج الفراشة الصغيرة منها

بسهولة، وتبدأ في الانطلاق بحرية. ولكن حينها لاحظ الرجل أنَّ الفراشة لا تزال ذابلة وصغيرة، وجناحيها غيرُ قادِرَين على حملها. استمر الرجل في مراقبة الفراشة وظنَّ أنَّ جسدها سوف يكتمل وتصبح أقوى بمرور الوقت. ولكنَّ هذا لم يحدث، بل قضت الفراشة المسكينة باقي عمرها تزحف بجناحيها الصغيرين غير قادرة على الطيران.[1]

فالجهد المستمر من الفراشة للخروج من شرنقتها، كان سيسمح بتحويل السائل المخزَّن في الجسم إلى أجنحة. وهكذا، يصبح الجسم أخف وأصغر، وتكون الأجنحة جميلة وكبيرة.[2]

التساؤلات: لماذا عجزت الفراشة عن الطيران؟ هل المساعدة شيء غير محمود؟

حلِّل لنفسك:

ما نمط تفكير الرجل؟ وأي العقليات ترتضي أن تكون هذه الفراشة؟

نموذج تعميق التحليل

مساحة توضيح:

1. ما لم يدركه الرجل أنَّه عندما أسرع ليساعدَ الفراشة وينقذَها من محاربتها المستميتة للخروج من الشرنقة، أذاها من دون أن يقصد ذلك، لأنَّه جعلها تخرج ضعيفة غير قادرة على مواجهة تحدّيات الحياة بالخارج وصعوباتها، وأخرجها من دون أن تكون مستعِدَّة لذلك.

1) قصة الفراشة والشرنقة، https://www.storiesrealistic.com، بتصرف.

2) قصة الفراشة والشرنقة، https://ar-wiki.net.

2. حِكمةُ الله تعالى في محاولة الفراشة مرات ومرات للخروج من الشرنقة ليس تعذيبًا لها، بل؛ هو بمثابة تدريب يقوّي بنيتها لتخرج للحياة بجناحين قويين، يحملانها إلى حيث ترغب.
3. النية الطيبة والاندفاع لمساعدة النفس والآخرين أمر طيب بالمطلق، ولكن دونه معرفة واقعِ الأمر وحقيقتِه، فما تظنه خيرًا لعدم إدراك المخاطر المصاحبة ينقلب إلى ضد المراد، وغالبًا يُساء الظنّ بك بعد ذلك رغم نبل مقصِدِكَ في المقام الأول.
4. "إذا لم نرغب في الخضوع لأيِّ صراع، فلن نتمكَّن من الطيران!"[1]

نماذج تطبيقية

أ- معاونة الطالب المتراخي المهمل على الغش ليس خدمة، بل إضرار به وبالمجتمع، فيخرج غير كفؤ، ومع اختبارات الحياة الحقيقية ستفضح قدراته العلمية أمام نفسه والبيئة المحيطة به أُسْرِيًّا وعمليًّا مما سيورثه، أقله خيبة أمل، وسوء تقدير لذاته وقيمته، فتختل عقليًّا ونفسيًّا ضوابط الأمور عنده، فيبدأ بجلد الذات، ثم الابتعاد عن الإيجابية، يليها الانغماس بالنظرة السلبية لذاتهِ والآخرين.

ب- تأمين الزوجين دون جهدهما الحقيقي لبناء حياة زوجية من قبل الأهل، يورثهما الاستسهال في خراب علاقتهما، وما يعقب ذلك من آثار نفسية على كل منهما وعلى عائلاتهما، وعادة ما تكون أقصى مع وجود أطفال.

ج- الواسطة والدعم من النافذين لتأمين الوظيفة أو العمل لمن لا يستحق، يبني إنسان طفيلي اتكالي غير منجز وغير مبادر، ليصبح في قادم الأيام عالة على نفسه وعلى بيئته، وتهتز صورته أمام أطفاله، خصوصًا مع عالم المعرفة والاقتصاد الرقميين، فنربح فاشلًا ويضيع متميز كان يمكن أن نربحه لو بذل الجهد المطلوب، ليخرج من شرنقته.

---

1) قصة الفراشة والشرنقة، https://ar-wiki.net.

التدريب (2): إدارة الظروف وتوظيف البيئة المحيطة

بطاطا، بيضة أم قهوة؟!

في أحد الأيام شكَت شابة لوالدها ما تعانيه من مشقّات الحياة. أخبرته أنّها تعيش حياة تعِسة ولا تعلم كيف تتجاوز كلّ المصاعب التي تواجهها. فما إنْ تتغلّب على مشكلة ما، حتى تفاجئها الحياة بمشكلة أكبر وأقسى. كان والدها طاهيًا بارعًا، فلم ينبِس ببنت شفة، بدلاً من ذلك طلب منها مرافقته إلى المطبخ.

وهناك أحضر ثلاث أوعية ملأها بالماء ووضعها على النار. وبمجرّد أن بدأت بالغليان، وضع حبات من البطاطا في الوعاء الأول، حبات من البيض في الوعاء الثاني، وحفنة من حبيبات القهوة في الوعاء الثالث. وتركها تغلي دون أن يقول شيئًا.

أصاب الشابة الملل وبدأ صبرها ينفد. وراحت تتساءل عمّا يفعله والدها. وبعد عشرين دقيقة، أطفأ الأب الطيب النار. وأخرج البطاطا والبيض والقهوة ووضع كلّاً منها في وعاء زجاجي شفاف. التفت بعدها نحو ابنته وقال:

"ماذا ترين؟" – "بطاطا، وبيض وقهوة!" أجابت مستغربة:

"ألقِ نظرة أدقّ!" قال الأب: "والمَسِي حبات البطاطا." وكذلك فعلت الشابة فلاحظت أنَّها أصبحت طرية. ثمّ طلب منها أن تكسر حبة البيض، فلاحظت أنّها قد أصبحت أقسى. أخيرًا طلب منها ارتشاف القهوة فلاحظت أنّها لذيذة ورسمت على محيّاها ابتسامة خفيفة.

"أبي، ماذا يعني كلّ هذا؟" سألت الصغيرة في عجب. وهنا شرح الأب قائلاً:

"كلٌّ من البطاطا والبيض والقهوة واجهت الظروف نفسَها (الماء المغلي الساخن) لكنَّ كلّاً منها أظهر ردّ فعل مختلفًا. **فالبطاطا** التي كانت تبدو قاسية قوية، أصبحت طريَّة ضعيفة. **والبيضة** ذات القشرة الهشّة تحوّل السائل فيها إلى صلب.

أمّا **القهوة** فكانت ردّة فعلها فريدة، لقد غيّرت لون الماء ونكهته، وأدّت إلى خلق شيء جديد تمامًا. "صمت الأب قليلاً ثمّ واصل:

"ماذا عنكِ أنتِ؟ عندما تواجهك ظروف الحياة الصعبة، كيف تستجيبين لها؟ هل تبدين ردّة فعل كالبطاطا؟ كالبيض؟ أم كالقهوة؟"

الدروس المستفادة: تَحدُثُ في الحياة من حولنا الكثير من الأمور، وتواجهنا الكثير من الصعاب والأحداث المؤلمة، لكنْ لا يهمّ منها شيء. فالمهم حقًّا هو كيف نختار ردّة فعلنا على هذه الصعاب؟ هل تحطّمنا وتجعلنا ضعفاء كالبطاطا؟ أم أنّها تحوّلنا إلى أشخاص أصلب من الداخل كما هو الحال مع البيض؟ أمّ أننا نتعلّم منها ونستغلّها في تغيير العالم من حولنا، وخلق شيء إيجابي جديد.[1]

التدريب (3): إدارة الثقة بالذات

الانعكاسات

تدور هذه القصة القصيرة حول كلبٍ دخل في يوم من الأيام إلى متحفٍ مليء بالمرايا. كان متحفًا فريدًا من نوعه، فالجدران والسقف والأبواب وحتى الأرضيات كانت كلّها مصنوعة من المرايا.

بمجرّد أن رأى انعكاساته، أصيب الكلب بصدمة كبيرة، فقد رأى أمامه فجأة قطيعًا كاملاً من الكلاب التي تحيط به من كلّ مكان. كشّر الكلب عن أنيابه وبدأ بالنباح، فردّت عليه الكلاب الأخرى التي لم تكن سوى انعكاسٍ له بالمثل. فنبح من جديد، وراح يقفز جيئة وذهابًا محاولاً إخافة الكلاب المحيطة به، فقفزت هي الأخرى مقلّدة إياه.

---

1) موقع فرصة، https://www.for9a.com/learn، بتصرف.

وهكذا استمرّ الكلب المسكين في محاولة إخافة الكلاب وإبعادها دون جدوى. في صباح اليوم التالي، عثر حارس المتحف على الكلب البائس ميتًا خاليًا من الحياة، مُحاطًا بمئات الانعكاسات لكلبٍ ميتٍ أيضًا.

لم يكن هنالك أحد لإيذاء الكلب في المتحف، فقد قتل نفسه بنفسه بسبب العراك مع انعكاساته!

الدروس المستفادة: لن يجلب لك العالم الخير أو الشرّ من تلقاء نفسه، فكلّ شيء يحدث من حولنا ما هو إلاّ انعكاس لأفكارنا، مشاعرنا، أمانينا وأفعالنا. العالم ليس سوى مرآة كبيرة، فأحسِن الوقوف أمامها![1]

التدريب (4): الإدارة بأقل الكلف

توقف بسبب حجر!

في أحد الأيام كان مديرٌ تنفيذي ناجح يقود سيّارته الجديدة في أحد شوارع الأحياء الضيّقة، وفجأة رأى ولدًا صغيرًا يظهر من بين السيارات الواقفة عند الرصيف، لكن وبمجرّد أن ابتعد عنه بضعة أمتار حتى ارتطم بالسيارة حجرٌ كبير.

توقّف المدير في الحال وخرج من سيارته ليرى مكان اصطدام الحجر بالسيارة، فكان واضحًا وضوح الشمس، واستشاط الرجل غاضبًا، فأسرع إلى حيث كان الولد يقف في سكون. "لماذا فعلت ذلك؟ ما الذي دهاك حتى تضرب سيارتي الجديدة هكذا!" صاح المدير في غضب، وأجابه الولد بخوف: "أرجو المعذرة يا سيّدي، لكني لم أعرف ما يمكنني فعله غير ذلك، كان عليّ أن أرمي حجرًا، فلم تتوقّف أيّ سيارة لمساعدتي".

وفيما راحت الدموع تنهمر من عيني الولد، واصل القول وهو يُشير إلى الجانب، إلى السيارات المتوقّفة عند الرصيف: "لقد وقع أخي من على كرسيّه

---

1) موقع فرصة https://www.for9a.com/learn، بتصرف.

المتحرّك هناك، وقد تأذى كثيرًا، لكنّي لم أستطع حمله، هل يمكنك أن تساعدني لإعادته إلى الكرسيّ المتحرّك؟ إنّه يتألم بشدة، وهو ثقيل الوزن، لا أستطيع القيام بذلك وحدي" تأثّر الرجل كثيرًا بحكاية الولد وتوسّله، فابتلع الغُصّة في حلقه بصعوبة، وبادر على الفور بمساعدة الأخ الواقع أرضًا، ورفعه إلى كرسيّه المتحرّك، قبل أن يعالج جراحه.

وحينما تأكّد أنّ كلّ شيء سيكون على ما يرام، عاد مجدّدًا إلى سيّارته وهمّ بالمغادرة حينما سمع الولد الذي رمى الحجر يقول: "شكرًا لك يا سيّدي، حفظك الله وحماك".

لم يعلم الرجل ما يقول، وقاد سيارته مبتعدًا، لكن رحلته إلى المنزل كانت طويلة وبطيئة، فكّر خلالها في الموقف الذي حصل معه. وحينما وصل، ألقى نظرة على سيارته وتمعّن في أثر الضربة على بابها الأمامي، كان واضحًا جدًّا، لكنّه مع ذلك قرّر ألاّ يُصلِحَه، بل فضّل إبقاءه كذلك لتذكّره تلك الضربة برسالة مهمّة: "لا تمضِ في الحياة مسرعًا لدرجة أنّ الطريقة الوحيدة لإيقافك هي بحجر!"

الدروس المستفادة: تهمس لنا الحياة في كثير من الأحيان، وتبعث لنا برسائل وإشارات لتذكيرنا وإعادتِنا إلى طريق الصواب، لكن إن تجاهلنا هذه النداءات فقد تضطرّ أحيانًا إلى رمينا بأحجار ثقيلة مؤلمة، تأتي في شكل مصائب كبيرة. الخيار أمامك، إمّا أن تُنصت للرسائل التحذيرية أو أن تتلقّى الحجر المؤلم، فماذا ستختار؟![1]

التدريب (5): إدارة السلوك والإرادة

القرش والطعم

في تجربة قام بها أحد علماء الأحياء البحرية، وُضِعتْ سمكة قرش كبيرة في حوض مائي، وأُضيف بعد ذلك مجموعة من الأسماك الصغيرة كطُعم للقرش. وكما

[1] موقع فرصة https://www.for9a.com/learn، بتصرف.

هو متوقّع فقد هجم القرش على الأسماك الصغيرة والتهمها كلّها. بعد ذلك، وضع العالم فاصلاً زجاجيًا قسّم به الحوض إلى قسمين متساويين، فجعل الأسماك الصغيرة في أحد الجانبين، وسمكة القرش في الجانب الآخر.

هجم القرش في الحال، لكنّه في هذه المرّة اصطدم بالفاصل الزجاجي، بيْدَ أنّه استمرّ في المحاولة دون كلل أو ملل، في حين كانت الأسماك الصغيرة تسبح بهدوء وأمان. وبعد مرور ساعات عِدَّة استسلم القرش أخيرًا وتوقّف عن المحاولة. كُرِّرتِ التجربة مرّات عديدة خلال الأسابيع القليلة اللاحقة، وكانت عُدوانية القرش تقلّ في كلّ مرّة، إلاّ أن استسلم تمامًا وتوقّف عن مهاجمة الأسماك الصغيرة من الأصل.

عندها، أزال عالم الأحياء اللوح الزجاجي، لكن القرش لم يبادر بالهجوم هذه المرّة أيضًا، فقد أصبح مؤمنًا تمامًا بوجود الحاجز الخفيّ بينه وبين الأسماك الصغيرة.

الدروس المستفادة: كثيرون هم مَن يفقدون الأمل تمامًا بعد تلقّيهم الصدمات وفشلهم مرّات عدة، كما هو الحال مع سمكة القرش في هذه القصة القصيرة. نفضّل حينها البقاء مُثقلين بهزائم الماضي، وبأنّنا لن ننجح أبدًا. نبني في عقولنا حواجز وهمية، في حين أنّها ربما لم تعد موجودة بعد الآن. لذا: لا تتوقّف عن المحاولة أبدًا، فالنجاحُ قد يكون على بعد خطوة واحدة فقط منك.[1]

التدريب (6): الإدارة بالأهداف

كوب وقهوة

اجتمع عدد من أصدقاء الجامعة معًا بعد فراق طويل في منزل مدرّسهم القديم. وما لبث أن تحوّل الحديث فيما بينهم إلى شكوى وتذمّر من عملهم وحياتهم. حينها، نهضَ الأستاذ واتجه إلى مطبخه ليعدّ بعض القهوة، ثمّ عاد بعد دقائق عدَّة

1) موقع فرصة https://www.for9a.com/learn، بتصرف.

حاملاً معه صينية فيها أكواب متعدّدة، منها ما هو أنيق جميل من الكريستال، أو الزجاج اللامع، وبعضها من البلاستيك، أو الزجاج الشاحب رخيص الثمن. ودعا الأستاذ بعدها طلابه إلى التفضّل وأخذ كوب من القهوة.

بعد أن تناول كلّ واحد كوبه، أردف الأستاذ قائلاً: "هل لاحظتم أن الأكواب الرخيصة الباهتة هي فقط التي بقيت على الطاولة، فيما أُخِذَتْ جميع الأكواب الكريستالية الباهظة؟ في الوقت الذي من المنطقيّ أنّ يرغب كلّ واحد في الحصول على الأفضل لنفسه، غير أنّ هذا سبب كلّ المشكلات والتوترات في الحياة، الكوب نفسه لن يُضيف أيّ قيمة للقهوة، ولن يغيّر مذاقها، ففي معظم الأحيان هو أغلى سعرًا فقط، ويُخفي المشروب الذي تتناوله."

صمت الأستاذ قليلاً، ثمّ واصل: "ما ترغبون فيه جميعًا هو القهوة وليس الكوب، لكنكم مع ذلك وبكل وعيٍ رحتم تبحثون عن أجمل الأكواب ومقارنتها بأكواب زملائكم! وكذلك الأمر مع وظائفكم، عائلاتكم وكلّ ممتلكاتكم الأخرى، ما تملكونه لا يؤثّر بأيّ شكل من الأشكال على جودة حياتكم!"

الدروس المستفادة: كثيرًا ما نفشل في الاستمتاع بقهوتنا، فقط لأننا نركّز على الكوب الذي يحتويها. أن تكون سعيدًا لا يعني بالضرورة أنّ كلّ شيء من حولك مثالي، وإنّما يعني أن تكون قادرًا على رؤيةِ ما وراء كلّ العيوب، والعثورِ على السكينة والراحة. هذه السكينة تكمن في داخلك أنت، وليس في حجم منزلك، أو نوع سيارتك، أو طراز هاتفك، أو أيّ شيء مادّي آخر في حياتك.[1]

1) موقع فرصة https://www.for9a.com/learn، بتصرف.

التدريب (7): إدارة الفرص

بانتظار انتحار الأرنب!

عاش في أحد الأيام مزارع كسول لم يكن يحبّ العمل في الحقول، ولا يستمتع به. حيث كان يقضي أيّامه مستلقيًا تحت ظلّ شجرة كبيرة.

في أحد الأيام وبينما كان مسترخيًا تحت الشجرة، رأى ثعلبًا يطارد أرنبًا. وفجأة سمع صوت اصطدام قوّي. لقد اصطدم الأرنب بجذع الشجرة ومات في حينها. أخذ المزارع الأرنب الميّت في الحال، تاركًا الثعلب مغتاظًا، وذهب إلى منزله، فذبح الأرنب وأعدّ منه عشاءً لذيذًا، وباع فروه في السوق في اليوم التالي.

فكّر حينها مع نفسه: "لو استطعتُ الحصول على أرنب هكذا كلّ يوم، فلن أضطرّ للعمل مجدّدًا في الحقل." وهكذا، ذهب المزارع في اليوم التالي إلى الشجرة نفسها، واستلقى تحتها منتظرًا ارتطام أرنبٍ آخر بها.

خلال يومه رأى أرانب عدّة بالفعل، لكنّ أيًّا منها لم يرتطم بأيّ شجرة، بالفعل ما حدث معه في اليوم السابق كان صدفة نادرة الحدوث حقًّا. لكنه فكّر قائلاً: "أوه لا بأس، لا زال أمامي فرصة أخرى غدًا!" واستمرّ الأمر على هذا النحو لأيام عدّة وأسابيع وأشهر، فأهمل بذلك حقله، وبقي مستلقيًا بانتظار انتحار الأرنب.

ممّا أدى إلى نموّ الأعشاب الضارّة في الحقل وفساد المحاصيل، وتضوّر المزارع جوعًا في نهاية المطاف، لأنه لم يجد ما يأكله، ولم يتمكّن من اصطياد أيّ من الأرانب.

الدروس المستفادة: لا تضيّع وقتك في انتظار الفرص الجيدة أن تطرق بابك دون أن تفعل شيئًا. لا تسلّم حياتك للحظ دون أن تعمل بجدّ لتحقيق النجاح.[1]

1) موقع فرصة https://www.for9a.com/learn، بتصرف.

التدريب (8): إدارة الأزمات

قصة فان كلويفرت

" فان كلويفرت " هو رجل هولندي، كان يحب الزراعة بشدة، ويعيش في هولندا، قرّر فان، أنْ يترك الزراعة، ويهاجر من هولندا إلى جنوب أفريقيا، وكان يريد حياه أفضل بعيدًا عن موطنه، وباع فان كلَّ شيء يملكه في بلدته، حتى يستطيع السفر إلى جنوب أفريقيا، و يشتري قطعة أرض زراعية، وهناك في جنوب أفريقيا التربة خصبه، وشديدة الخصوبة، وهو يعلم بأنَّ أفريقيا أرضها خصبة جدًا. باع فان كل ما يملك في هولندا وسافر إلى جنوب أفريقيا، ولكنَّه للأسف الشديد، تعرض لعمليه نصب كبيرة من أحد الأفارقة، الذي باعه أرضًا بورًا لا تصلح للزراعة، وبها الكثير من الأفاعي والعقارب.

شعر فان كلويفرت بالحزن الشديد واليأس الكبير، لأنَّه دفع كلَّ ما يملك من أموال، ويعيش في بلد غريب، فماذا يفعل؟ ولكن في النهاية، توصَّل إلى فكرة مجنونة وهي استغلال وضعه الحالي. وبالفعل، استغل وضعه الحالي، بفكرة جميلة وهي أن يستغل الأفاعي والعقارب وسمَّها الطبيعي الموجود، وعمل ترياقًا مجانيًّا، للحصول على أمصال السموم. فأقام الرجل مزرعة من العقارب والأفاعي، والآن قد تحولت مزرعته الجدباء إلى أكبر مُنتِجٍ لِلَقَاحَات السُّموم في العالم.[1]

كلويفورت لم ييأس وحاول حتى نجح ولم يوقفه شيء، رغم تعرُّضه للنَّصب والاحتيال. هكذا الإنسان، لا بدَّ مِنْ أن يحاول حتى بعد الفشل فسوف ينجح.

الدروس المستفادة: لا تستسلم، فمداخل التغيير عديدة أهمها: الصَّبر، العزيمة، التفكير بالمستقبل، والأمل، وأيقن أنَّه يمكن تحويل المصاعب إلى فرص. فالحياة تستمر بالأمل والتفاؤل.

---

1) قصة نجاح فان كلويفرت، https://ae.linkedin.com/pulseAA-sufian-jamous، https://www.facebook.com/، https://teyssir.com، بتصرف.

التدريب (9): إدارة البدائل

قصة مخترع الجينز

في عام 1850م هاجر آلاف الرجال إلى كاليفورنيا لاكتشاف كميات كبيرة من الذَّهب هناك.. وكان من بين هؤلاء خياط ألماني مهاجر، يدعى "أوسكار شتراوس"، ولكنَّه كان أحد الفاشلين في التنقيب، ولم يستطع استخراج أي قطعة من الذهب. وظلَّ هكذا حتى أصبح شريدًا وجائعًا. وبالنسبة للجوع فقد كان يدبر نفسة، وبالنسبة للملبس فقد قرَّر أن يقطع خيمته ذات اللون الأزرق، ويحوّلِها إلى ملابس يرتديها، وكانت نوعية القماش قوية جدًا ولا تتلف بسرعة. ومن هنا قرَّر عمال المناجم أن يشتروا سراويل مماثلة منة. وبالفعل، ترك التنقيب وعمل في الخياطة وحقق أرباحًا كبيرة، كما أنَّه أصبح مخترع الجينز المعروف من قِبلنا جميعًا ليكون بذلك أحد رواد الأعمال الذين بدؤوا من لا شيء. وأطلق عليها اسم "شتراوس جينز"، فأصبح أغنى من أي منقّب هناك!!

الدروس المستفادة: يجب أن نتعلَّم جميعًا أن ننظر بعين أخرى للأشياء، ونعرف كيف نستغل المتاح بأفضل شكل ممكن، حتى نحصل في النهاية على ما نرغب فيه، كما يجب أن نبتعد عن ندب الحظ، ولعن المعيشة، وأن نعمل بجِدّ.[1]

التدريب (10): الإدارة الصَّفيّة

تيدي والمعلمة

وقفت معلمة الصف الخامس ذات يوم وألقت على التلاميذ جملة: إنَّني أحبُّكم جميعًا، وهي تستثني في نفسها تلميذًا يدعى تيدي!!

فملابسه دائمًا شديدة الاتِّساخ، مستواه الدراسيُّ متدنٍّ جدًا، ومنطوٍ على نفسه. وهذا الحكم الجائر منها كان بناءً على ما لاحظَته خلال العام، فهو لا يلعب مع الأطفال،

1) قصص نجاح بعد الفشل، https://small-projects.org/، وحقيقة مخترع الجينز، https://dabegad.com، بتصرف.

وملابسه متسخة، ودائمًا يحتاج إلى الحمَّام. وهو كئيب لدرجة أنَّها كانت تجد متعةً في تصحيح أوراقه بقلم أحمر لتضع عليها علامات (X) بخط عريض، وتكتب عبارة راسب في الأعلى.

ذات يوم طُلب منها مراجعة السجلات الدراسية السابقة لكلِّ تلميذ، وبينما كانت تراجع ملف تيدي فوجئت بشيء ما!

لقد كتب عنه معلِّم الصف الأول: تيدي طفل ذكي موهوب، يؤدي عمله بعناية وبطريقة منظمة.

و معلِّم الصف الثاني: تيدي تلميذ نجيب ومحبوب لدى زملائه، ولكنه منزعج بسبب إصابة والدته بمرض السرطان.

أما معلِّم الصف الثالث فكتب: لقد كان لوفاة أمه وقع صعب عليه. لقد بذل أقصى ما يملك من جهود، لكنَّ والده لم يكن مهتمًا به، وإنَّ الحياة في منزله سرعان ما ستؤثر عليه إنْ لم تُتَّخذ بعض الإجراءات.

بينما كتب معلِّم الصف الرابع: تيدي تلميذ منطو على نفسه لا يبدي الرغبة في الدراسة، وليس لديه أصدقاء، و ينام في أثناء الدرس.

هنا أدركت المعلِّمة تومسون المشكلة و شعرت بالخجل من نفسها!

و قد تأزَّم موقفها عندما أحضر التلاميذ هدايا عيد الميلاد لها ملفوفة بأشرطة جميلة، ما عدا الطالب تيدي كانت هديته ملفوفة بكيس مأخوذ من أكياس البقالة.

تألَّمت السيدة تومسون وهي تفتح هدية تيدي، وضحك التلاميذ على هديته، وهي عقد مؤلف من ماسات ناقصة الأحجار، وقارورة عطر ليس فيها إلا الربع.

ولكن كفَّ التلاميذ عن الضحك عندما عبَّرت المعلمة عن إعجابها بجمال العقد والعطر وشكرته بحرارة، وارتدت العقد ووضعت شيئًا من ذلك العطر على ملابسها، ويومها لم يذهب تيدي بعد الدراسة إلى منزله مباشرة، بل انتظر ليقابلها وقال: إنَّ رائحتك اليوم مثل رائحة والدتي!

عندها، انفجرت المعلمة بالبكاء لأنَّ تيدي أحضر لها زجاجة العطر التي كانت والدته تستعملها، ووجد في معلِّمته رائحة أمِّه الراحلة!!

منذ ذلك اليوم، أوْلَت اهتمامًا خاصًّا به، وبدأ عقله يستعيد نشاطه، وبنهاية السنة أصبح تيدي أكثر التلاميذ تميُّزاً في الفصل. ثمَّ وجدت السيدة مذكرة عند بابها للتلميذ تيدي كتب فيها أنَّها أفضل معلِّمة قابلها في حياته، فردَّت عليه أنت من علَّمني كيف أكون معلِّمة جيدة.

بعد سنوات عدَّة فوجئت هذه المعلِّمة بتلقيها دعوة من كلية الطب لحضور حفل تخرج الدفعة في ذلك العام، موقعة باسم ابنك تيدي.

فحضرت وهي ترتدي العقد ذاته، وتفوح منها رائحة العطر ذاته....

هل تعلم من هو تيدي الآن؟

تيدي ستودارد هو أشهر طبيب بالعالم، ومالك مركز(ستودارد) لعلاج السرطان.

..ترى.. كم طفل تَدمر بسبب الظروف وسوءِ التعامل..؟!

..كم تلميذ هدمنا شخصيته بسبب الجهل والتخلف ؟..!

الأجيال الصاعدة هم من يبنون أمجاد الأمم...!

الدروس المستفادة: كوادر المستقبل لوحة يتشارك رسمها البيت، والمدرسة، والإعلام، والأصدقاء. الأمانة تدعونا إلى أن نميّز بين الطفل وسلوكه، والمسؤول الواعي يتراجع عن الخطأ مع أول إنذار، فيلتزم القيم ويزرعها بفريقه، فأبناؤنا بحاجة إلى الأمن والطمأنينة وباحتضانهم (1) نربي جيلًا محترمًا (2) ونُخرج إبداع الكفاءات، (3) ونعينهم على تحقيق ذواتهم واكتشاف إمكاناتهم.[1]

ختاماً

أقول: إنَّ مسالك الوعي أوسع من أنْ تُحصى. فإداريًّا، لا توجد مشكلة أو معضلة ليس لها حلّ، أمَّا التعثُّر والعجز والاستسلام فهو قرار الإداري.

---

1) ميول تربوية، قصة الطفل " تيدي" : قصة حقيقية ومؤثرة، http://www.moyoultarbawiya.net/، ومنتدى الكفيل، قصة المعلمة تومسون والطالب تيدي، https://forums.alkafeel.net/، بتصرف.

اللِّياقة واللَّباقة العقليـة

لكل: طالب/ة، زوج/ة، عامل/ة، رئيس/ة أو مرؤوس/ة

أ. د. سَمِير الشَّاعِر

أستاذٌ جامعيٌّ وخبيرٌ ماليٌّ إداريٌّ وشرعيٌّ

1443هـ - 2022م

إنَّ عدم تحقيقك لكامل أهدافك لا يعني الفشل، وظهور عقبات أو خلل في خططك لا يعني العجز.[1]

إنَّ الذي يمتلك منظورًا مستقبليًّا إيجابيًّا يمكنه إنجاز المهامِّ التي تتميز بصعوبة.[2]

لا توجد إنجازات عظيمة بدون أي عوائق، لا توجد علاقات قوية بدون أي خلافات ومشكلات طول الحياة.[3]

---

1) د. أكرم رضا، نقلاً عن مقولات رائعة عن التغيير وتنمية الذات/ ليونة التفكير وأهميته في النجاح، https://www.facebook.com، بتصرف.

2) Peetsma, T. (2000). Future time perspective as a predictor of school investment. Scandinavian Journal of Educational Research, Vol. 44, (2),p 177 –191..

نقلاً عن بحث د. صلاح شريف عبد الوهاب، المرونة العقلية وعلاقتها بكل من منظور زمن المستقبل وأهداف الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة/ الزقازيق، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 20، فبراير/شباط 2011.

3) كارول دويك، أستاذة علم النفس في جامعة ستانفورد، تصنف عقليات الناس إلى نوعين «عقلية ثابتة» و«عقلية نامية أو متطورة»، نشرت دراستها في كتابها "العقلية: سيكولوجيّة النجاح الجديدة".

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيم

الذُّبابة والفأر

كان هناك ذبابة تريد الخروج من نافذة مقفلة، وبقِيَت الذبابة تحاول مرات عديده للخروج من تلك النافذة، بقيت مركّزِة تحوم وتدور، تُحلق يمينًا ويسارًا، ولكن بدون أي فائدة ولا جدوى، وفي نهاية الأمر نفِدَتْ طاقتها، وماتت.

وهناك تجرِبةٌ أُخرى أُجريت على الفئران لمعرفة قدرتها على التصرُّف والتحكُّم بالتفكير. فوضعوا فأراً في متاهة، كان في آخر هذه المتاهة قطعة من الجبن، وبدأ الفأر يبحث بكل جدٍّ عن الجبن، يحاول مرة تلو أخرى، وفي كل مرة يسلك طريقًا مختلفًا، حتى تمكن أخيرًا من الوصول إلى قطعة الجبن.

واستمرت التجربة على الفأر، وغيّر الباحثون المكان الذي وُضعت فيه قطعة الجُبن، ولمَّا وُضِع الفأر في مدخل جديد للمتاهة، جرى بالطبع الفأر إلى المكان السابق، ولكنه لم يجد الطعام، فانطلق ليبحث في مكان آخر، حتى وصل إلى قطعة الجبن.

مقارنة التجربتين

بالنظر إلى التجربتين، يتبيَّن أنَّ هناك فرقًا شاسعًا بين تفكير الذبابة وتفكير الفأر. فقد كانت الذبابة مصرَّةً وبشكل شديد على الخروج من النافذة، ولم يكن لديها المرونة الكافية للتفكير الإيجابيّ لتبحث عن مخرج آخر (والذي لم يكن بعيدًا عن النافذة)، ولو أنَّها فكرت بطريقة أخرى، لنالت ما كانت تريده دون أي عناء، أو تعب.

أمَّا الفأر، فكان لديه إصرار على إيجاد قطعة الجبن، وكان يمتلك نوعًا من مرونة التفكير. فكان حينما يفشل في الوصول إلى هدفه، يبحث عن بديلٍ آخر يُغيِّر خطته، ويتصرَّف بسرعة. ولذا؛ نال مكافأته، وحصل على قطعة الجبن في النهاية.[1]

1) مقولات رائعة عن التغيير وتنمية الذات/ ليونة التفكير واهميته بالنجاح، https://www.facebook.com، بتصرف.

عين النحلة وعين الذبابة

النحلة تمتلك عينًا حساسة، لا ترى إلّا الأزهار والورود الجميلة، ولا تحطُّ إلّا على ما تراه جميلاً ورائعًا لأنَّ روحها جميلة، فهي تنتقي أجمل الأزهار لتحطَّ عليها برفق.

أمَّا الذبابة وحساسية عينها ودقتها، التي يمكن أن تكون أقوى بالحساسية من عين النحلة، إلا أنَّها لا تحطُّ إلا على أصغر الأشياء، فهي تترك كلَّ شيء جميل وكبير بالحجم، وتحطُّ على «أقذرها» رغم صِغر حجمها.[1]

التمهيد

تبذل كبريات الشركات الكثير من الجهود لاختيار كفاءتها وانتقائها وفي مقدَّمهم المدراء، فالكادر الإداري المميَّز يأخذ الشركة إلى رحاب التقدم والتوسع والانتشار. ومِن نظرة خاطفة لعمالقة التكنولوجيا في العالم نعرف كيف أنَّهم، وبزمن قياسي، أضحت قيَمهم السوقية بالتريليونات من الدولارات، وهو ما يفوق قيمة الناتج القومي لمجوعة واسعة من الدول. **فكيف حققوا ذلك؟**

ليس من العسير اكتشاف الإجابة؛ فثروة هذه الشركات تكمن في توظيف الأفكار التي ينتجها العقل البشريُّ بشكل احترافيّ، ثم العمل على تطويرها وإعادة صياغتها وتحديثها باستمرار، وهو أمر دونه الجهود **والعقليات** القادرة على الارتقاء بالمتاح، وإضافة أفكار أخرى.

وهذا النهج الإداريُّ الإنسانيُّ ليس حصرًا على مؤسَّسات الأعمال، بل نجده في ثنايا أفكارنا على مستوى علاقاتنا الأسرية، المدرسية، الجامعية أو المجتمعية.

فإذا كان **العقل** هو المنتِج، **والعقليات** الأخرى هي المطوِّرة والمحدِّثة والمضيفة، فكيف نملك هذا العقل، أو نصبح من أصحاب هذه العقليات الفذَّة؟

1) مسعود مشعل العنزي، عين النحلة وعين الذبابة، https://www.alanba.com.kw/، بتصرف.

إنَّ **فهم** موضوعٍ ما **وإدراكَه**، بمنهجية فكرية متكاملة الأركان، وصولاً للقرار المرجوِّ، "تلك اللحظة" تُسمَّى **العقل**، أي عقل الموضوع، وعليه كان هذا الكتاب.

وتيسيرًا؛ تعمَّدت الاستهلال بالمثال على نهج السابقين، كما في كليلة ودمنة وما شاكلها، لتقريب الفكرة بشكل أسرع وأيسر، ولتوظيفها لاحقًا في تقريب المراد.

سبب تسمية الكتاب

إن عنوان "**اللِّياقة واللَّبَاقة العقلية**" جاء بعد طول تفكير، فقد حِرْتُ في تثبيت العنوان، وتدرَّجت في عناوين تنتمي للوعي النفسيّ، إلا أنَّني عدَلت عن الأمر لأجعله أكثر مباشرة، علمًا أنَّ مقصودي النهائي هو "**مرادفات الليونة العقلية وترك أضدادها**". ولكن باستقراء الآراءِ واستمزاجها، شعرتُ أنَّ الأفضل انتقاء ألفاظ اعتاد الجمهور سماعها بشكل أوسع من الأخرى، علماً أنَّ **الليونة** لا تكون إلا بعد اللِّياقة واللَّباقة والمرونة العقلية، ودليلي لاستحداث لفظة الليونة قرين العقلية؛ قوله تعالى: ﴿**اذْهَبَآ إِلَى فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَى* فَقُولاَ لَهُ قَوْلاً لَّيِّناً لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى**﴾ [طه:43-44].[1]

سؤال تبادر إلى ذهني، ويتبادر إلى أذهان الكثيرين: أين مكان العقل وأين موضعه؟

- **عند الشرعيين واللغويين:** مقرُّه القلب، لقول الله تبارك وتعالى: ﴿**أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الأَرْضِ فَتَكُونَ لَهُمْ قُلُوبٌ يَعْقِلُونَ بِهَا أَوْ آذَانٌ يَسْمَعُونَ بِهَا فَإِنَّهَا لا تَعْمَى الأَبْصَارُ وَلَكِنْ تَعْمَى الْقُلُوبُ الَّتِي فِي الصُّدُورِ**﴾ [الحج: 46].

- وقد ذكَرَتْ معظم المعاجم أنَّ (القلب) هو (العقل).
- جاء في (مختار الصحاح): أنَّ القلب هو الفؤاد، ويُعبَّرُ به عن العقل.

1) قال ابن كثير في تفسيره: (فقولا له قولاً ليناً لعلَّه يتذكَّر أو يخشى) هذه الآية فيها عبرة عظيمة، وهو أنَّ فرعون في غاية العتوّ والاستكبار، وموسى صفوة الله من خلقه إذ ذاك، ومع هذا أُمر ألا يخاطب فرعون **إلا بالملاطفة واللّين**، كما قال يزيد الرقاشي عند قوله: (فقولا له قولاً لينًا): يا من يتحبب إلى من يعاديه، فكيف بمن يتولّاه ويناديه؟

- وفي (القاموس المحيط): هو العقل ومحضُ كُلِّ شيء.
- وفي (لسان العرب): العقل: القلب.
- **عند الباحثين المعاصرين:** يميلون إلى أنَّ موضعَه الدماغ (المخ، المخيخ وجزع الدماغ)[1]،
- وهناك مفهوم شائع عند بعض الكتَّاب والعلماء، وهو أنَّ **المخ** يمثل الإرادة والتفكير والسيطرة على النفس، بينما **القلب** يمثل العاطفة والوجدان.

هدف الكتاب

رَدْفُ الجمهور بما يعينهم على حُسن إدارة حيواتهم، (1) الاجتماعية، (2) والدراسيَّة، (3) والأُسْرِيَّة قبل الزواج وخلاله وبعده، (4) والمِهنِيَّة، (5) والرُّوحِيَّة.

وبلغةٍ مباشرة: كيف نفهم ذواتَنا وكيف نتعامل مع أنفسنا؟ وكيف نفهم الآخرين وكيف نتعامل مع المواقف؟

المصطلحات المِفتاحية

اللِّياقة، اللَّباقة، اللُّيونة، المرونة، العقلية، ويتبعُها: "العقل والتفكير والذِّهن".

1) الدماغ هو أقوى عضو بالرغم من كون وزنه ما يقارب الثلاث باونات. له نسيج يشبه الهلام الصلب أو المكتنز له ثلاثة أجزاء رئيسية:

- **المخُّ:** الذي يملأ الجزء الأكبر من جمجمتك. مهمته التذكر، حل المشاكل، التفكير، والشعور. ويسيطر أيضًا على الحركة.
- **المخيخ:** وموقعه خلف الرأس، تحت المخ. وله السيطرة على التنسيق والتوازن.
- **جذع الدماغ:** وموقعه تحت المخ وأمام المخيخ. ويوصل بين الدماغ والنخاع الشوكي وله السيطرة على الوظائف الذاتية كالتنفس، الهضم، معدل القلب وضغط الدم.

https://www.alz.org/brain_arabic/01.asp، Alzheimer's Association، بتصرف.

استهلالاً وقبل البدء

1. **شخِّص نفسَك** (وأحفظه لك)

صِفْ نفسَك	
الإيجابيات	**السلبيات**
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
حدِّد كيف تواجه المشاكل	
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
حدِّد خطوات اتِّخاذك قراراتك	
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
كم تبلغ نسبة رضاك عن قراراتك؟	**قدِّر نسبة مساعدتك الآخرين بقراراتهم؟**
1. الشخصية....%	1. الشخصية....%
2. الأسريّة....%	2. الأسريّة....%
3. المهنية....%	3. المهنية....%
4. الاجتماعية....%	4. الاجتماعية....%
حدِّد خطوات علاج قراراتك غير الصائبة	
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-

اِستخدم أكثر من ورقة إذا دعت الحاجة لدقَّة التشخيص.

2. شخِّص كيف تقيِّم الآخرين (دون نشر)

خطوات التقييم	
– – –	– – –
نسبة نجاحك في التقييم	**بظنِّك ما أسباب عدم نجاحك في التقييم**
- أسريًا....% - مِهنِيًّا....% - اجتماعيًّا....%	– – –
حدِّد خطوات علاجك أخطاء التقييم	**حدِّد نسب نجاح علاج أخطاء التقييم**
– – –	- أُسريًّا....% - مِهنِيًّا....% - اجتماعيًّا....%

اِستخدم أكثر من ورقة إذا دعت الحاجة لدقة التقييم.

تعرَّف إلى منهجك الشخصيّ؛ بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. كيف تقيِّم نفسك؟
2. كيف تقيِّم الآخرين؟
3. كيف تتَّخذ قراراتك؟
4. كيف تراجع قراراتك؟
5. كيف تتعامل مع انتصاراتك؟
6. كيف تتعامل مع انكساراتك؟
7. متى تكون سعيدًا؟
8. متى تكون مستمتعًا؟

(اِحفظ الإجابة على ورقة شخصية لتعود إليها خلال المطالعة، وبعدها.)

تدريب خاص

اِستكمل الجدول من المعلومات الآتية:

طويلة المدى/ قصيرة المدى/ تعتمد على الذَّات/ تتحقَّق بمادِّيَّات / تتحقَّق بالعطاء/ تتحقَّق بالأخذ / الغَرف منها مُلهم/ الغَرف منها مُخجل/ الاستزادة منها يعقبها فخر/ الاستزادة منها يعقبها ندم/ تُقرِّبك من أهدافك/ تعطِّلك عن أهدافك/ تجدها بمشاركة المجتمع/ممكنة بتجاهل المجتمع/ لا يمكن إدمانها/ التوسُّع فيها يؤدّي إلى إدمانها/ ترتبط بمادة السيراتونين/ ترتبط بهرمون الدوبامين.

السعادة	المتعة

الفصل التمهيدي

العقل – التفكير – الذِّهن

العقل: أخطأ الباحثون في موضوع العقل، تحديد ماهِيَّتِه،

- فبعضهم ظنَّ أنَّه عضوٌ كسائر أعضاء الجسد الأخرى، وفتَّشوا زوايا البدن الإنسانيّ، فلم يَعثُروا على بغيتهم.
- وبعضهم الآخر انشغلوا بوظائفه لجهلهم ذاتَه، فأكثروا من التفسير والتأويل.

ومن هنا كانت كثُرت التعريفات التي أُعطيت له على غير طائل. [1]

العقل – لغةً: مفردة لها مرادِفات عدة منها: (1) الحِجر (2) والنُّهى (3) والحِلم (4) والقلب (5) واللُبّ (6) والعِلْم (7) والفؤاد (8) وغيرها. [2]

ولو عُدنا إلى معاجم اللغة، لوجدنا أنَّ فعل (عَقَلَ) يحمل المعاني الأساسية الآتية:

- **عَقَلَ الشَّيْءَ:** فَهِمَهُ، أَدْرَكَهُ عَلَى حَقِيقَتِهِ. [3]
- **عقلَ:** أدرك الأشياء على حقيقتها.
- **العقل** (عند أهل الكلام والفلسفة): ما يكون به التفكير والاستدلال وتركيب التصوُّرات والتصديقات، وما يتميَّز به الحُسن والقُبح، والخير والشر، والحق والباطل. [4]

---

1) د. نايف معروف، الإنسان والعقل، دار النفائس، ط2، 2004م، ص 159، بتصرف

2) المعاجم اللغوية، مادة (عقل)

3) معجم المعاني الجامع – معجم عربي – عربي، https://www.almaany.com/ar.

4) د. نايف معروف، الإنسان والعقل، ص 160 وما بعدها، بتصرف.

العقل (اصطلاحًا):

العقلُ هو مجموعة من القوى الإدراكية التي تتضمَّن الوعي، المعرفة، التفكير، الحكم، اللغة والذاكرة. هو غالبًا ما يُعرف بِمَلَكَةِ الشخص الفكرية والإدراكية. يملك العقل القدرة على التخيُّل، التمييز، والتقدير، وهو مسؤول عن معالجة المشاعر والانفعالات، مؤديًا إلى مواقف وأفعال. هنالك جدال في الفلسفة، الدِّين، والعلوم الاستعرافية حول ماهيَّة العقل وصفاته المميزة.[1]

من الأسئلة المفتوحة التي تتضمن طبيعة العقل هي مسألة العقل- الجسد، التي تبحث في العلاقة ما بين العقل والدماغ الماديِّ والجهاز العصبيّ. تضمَّنت وجهات النظر النزعة الثنائية والمثالية، **التي اعتبرت أنَّ العقل شيءٌ معنوي**. بينما يدَّعي البعض **بأنَّ العقل هو الدماغ** أو من الممكن اختزاله بالظواهر الفيزيائية مثل النشاط العصبيّ، على الرغم من استمرار امتلاك المذاهب الثنائية والمثالية للكثير من المؤيِّدين.[2]

العقل عند الشرعيّين واللغويّين:

قدَّم ابن الجوزي[3]: عرضًا موجَزًا في ماهيَّة العقل ومحلِّه من الإنسان فقال: "والعقلُ بالاشتراك يُطلق على **أربعة معانٍ** هي:

---

1) مترجم عن: definition of mind in English | Oxford Dictionaries، https://ar.wikipedia.org.

2) مترجم عن: Clark, Andy (2014). Mindware. 198 Madison Avenue, New York, 10016: Oxford University Press. صفحات 14, 254–256. ISBN 978-0-19-982815-9، https://ar.wikipedia.org.

3) ابن الجوزي (508هـ/1114م- 597هـ/1201م): هو عبد الرحمن بن علي القرشي البغدادي، أبو الفرج، علّامة عصره في التاريخ والحديث، كثير التصانيف، مولده ووفاته ببغداد (الزركلي: أعلام، 316/3).

- **أولاً:** الوصف الذي يفارق به الإنسان البهائم، وهو الذي أسعفه لقبول العلوم النَّظريَّة، وتدبير الصناعات الخفية الفكريَّة، وهو الذي أراده مَن قال: غريزةٌ وكأنَّه نورٌ يُقذَفُ في القلب يُستعدُّ به لإدراك الأشياء.
- **ثانياً:** ما وُضع في الطِّباع من العلم بجواز الجائزات واستحالة المستحيلات.
- **ثالثاً:** علوم تُستفاد من التَّجارب تُسمَّى عقلاً.
- **رابعاً:** إنَّ منتهى قوَّتِه الغريزية إلى أنْ يقمع الشهوة الداعية إلى اللذة العاجلة."[1]

ويقول الراغب الأصفهاني[2]: العقل يقال للقوة المتهيّئة لقَبول العلم، ويقال للعلم الذي يستفيد منه الإنسان بتلك القوَّة (العقل).[3]

ورأى الجرجاني[4] أنَّ العقل آلة النَّفس، وأنَّ الفاعل الحقيقيَّ هو النفس. فإذا قلت: الذِّهن والعقل، فمعنى ذلك النَّفس. هذه النَّفس سُمِّيَت عقلاً لأنَّها مُدرِكة، وسُمِّيَت نفسًا لأنَّها متصرِّفة، وسُمِّيَت ذهنًا لكونها مستعدة للإدراك.[5]

عناصر العقل (مكوِّناته)

- **أولاً:** لا بدَّ من (واقع) يكون موضوعًا للتفكير.
- **ثانيًا:** لا بدَّ من انتقال هذا الواقع إلى الإنسان؛ وذلك عن طريق حاسة أو أكثر من الحواس الخمس عبر قنوات الإحساس.

---

1) ابن الجوزي كتاب الأذكياء، ص9.

2) الراغب الأصفهاني (502هـ-1108م): هو الحسين بن محمد الأصفهاني (الأصبهاني) المعروف بالراغب، أديب، من الحكماء العلماء، صاحب كتاب المفردات في غريب القرآن، (الزركلي: أعلام، 316/3).

3) الأصفهاني: كتاب المفردات، ص341-342.

4) أبو بكر عبد القاهر بن عبد الرحمن بن محمد الجُرْجَانِيّ (400 - 471هـ/1009- 1078م) نَحْوِيٌّ ومتكلم، وُلِد في جرجان، ويُعد مؤسس علم البلاغة.

5) الجرجاني: التعريفات، ص31.

- **ثالثًا:** لا بدَّ من معلومات/خِبْرَاتٍ سابقة مخزونة في الذاكرة للاستعانة بها في تفسير الواقع الجديد، لكي يتمكَّن الإنسان من إصدار حكم ما حول هذا الواقع (موضوع التفكير).
- **رابعًا:** وأولاً وأخيرًا، لا بدَّ من دماغ يختزن المعلومات السابقة ويستقبل الواقع المحسوس الجديد، لتتمَّ، من خلاله، عملية الربط بين المعلومات السابقة والواقع الجديد، ومن ثَمّ إصدار الحُكم.

وما لم يتحقق وجود العناصر الأربعة، فلن يتمكن الإنسان من إتمام عملية التفكير التي بانتهائها يتم (العقل) الذي تميّز به الإنسان عن سائر العجماوات.[1]

التَّفْكِيرُ: إعمالُ العقلِ في مشكلة للتوصُّل إلى حلِّها.[2]

التفكير: هو العملية الفكرية المتواصلة التي (1) تبدأ من لحظة الإحساس بالواقع "موضوع العقل"، (2) وانتقاله إلى الدماغ وما يرافق ذلك من نشاطات فكرية "ذهنية"، (3) وحتى اللحظة الأخيرة التي تسبق إصدار الحكم.

فإذا **ما صدر الحكم**، **فهو (العقل)** بثمراته (أ) من الأفكار: صحيحها وسقيمها، (ب) والمفاهيم: عاليها وسافلها. [3]

الفرق بين العقل والتفكير

رغم أنَّ هناك أمورًا متشابهات بين العقل، والتفكير ومنها أنَّهما أمران غير محسوسَين، ولكن هناك بعض الاختلافات، هي الآتية:[4]

---

1) النبهانيّ، تقي الدين: كتاب التفكير، ص17، وما بعدها. نقلاً عن كتاب د. نايف معروف الإنسان والعقل، الفصل الثامن، بتصرف.

2) معجم المعاني الجامع – معجم عربي – عربي، وفي المعاجم الأخرى، https://www.almaany.com/ar.

3) د. نايف معروف، الإنسان والعقل، ص185–186، بتصرف.

4) الفرق بين المخ والعقل، سارة سمير، المرسال، https://www.almrsal.com/ ، بتصرف.

- العقل هو أهمُّ مِنَ التَّفكيرِ وأشمل. فنجد أنَّ كل تفكير يكون بالعقل، فهنا يتَّضح أنَّ التفكير أداة من الأدوات التي يستخدمها العقل.
- كذلك، فإنَّ التفكير الذي هو أهم أدوات العقل، فإنَّه يستخدم في الكثير من الأشياء، مثل الاطِّلاع، والقراءة، والتحليل وغيرها من الأمور المهمة التي يكون التفكير جزءًا أساسيًّا منها.

مراحل عملية التفكير[1]:

- البداية تكون حين يحسُّ الإنسان بواقعٍ ما عن طريق حاسَّة أو أكثر من حواسِّه، ويكون هذا الإحساس الأوَّليّ، فالوقائع الحياتيَّة –على أنواعها – هي المنبِّهات الأولى للإحساس عند الإنسان.
- ثم ينتقل هذا الواقع – (1) بصرًا، (2) أو سمعًا، (3) أو ذوقًا، (4) أو شمًّا، (5) أو لمسًا– إلى مركز الاستقبال في الدماغ بواسطة السلك العصبيِّ المختص، وذلك على شكل نبضات كهربائية أسرع من لمح البصر،
- ثم لا تلبث أن تتحوَّل هذه النبضات إلى (شِحناتٍ) من الوعي، ويمكن أنْ توصَف هذه الخطوات بـ (الإدراك الحسيّ).
- وهناك <u>في الدماغ تأخذ عملية التفكير مجراها الطبيعي</u> وتبدأ في استدعاء المحسوسات والمعلومات والخِبْرَات المخزونة في خزائن الدماغ. وهذا الاستدعاء لا يتم آليًّا، بل بـ (التذكُّر)، لأنَّ عامل النسيان يؤدّي دوره في تغييب بعض هذه المخزونات أحيانًا،
- وبالتالي، فالتذكُّر هو استدعاء معرفة سابقة، للاستعانة بها لاكتساب معرفة جديدة.
- فإذا ما تحقق اختزان مثل هذه المعلومات والخِبْرات حول هذا الواقع في (الحافظة)، واستطاعت الذاكرة (عملية التذكّر) أن تستخلصها من بين ملفات متراكمة متداخلة، فإنَّ خاصيَّة (مَلَكة الربط) في الدماغ الإنسانيِّ كفيلة بإتمام

1) د. نايف معروف، الإنسان والعقل، ص186–187، بتصرف.

عملية الربط بين هذه المعلومات وبين الواقع الوارد عن طريق الحس إلى مركز الاستقبال.

- وهنا تتمُّ المعالجة بما يقتضيه الموقف من نشاطات ذهنية: (1) مقارنة، (2) وتمييز، (3) وتبويب، (4) وتحليل، (5) وتركيب، (6) وتجريب، (7) وتصوُّر، (8) وتخيُّل، (9) وافتراض، (10) واستقراء، (11) وقياس، (12) واستنتاج، (13) وتقرير، (14) وترميز، (15) وتجريد، (16) وتقنين، (17) وتخصيص، (18) وتعميم، وغير ذلك من عمليات التفكير التي بمقدور الدماغ – بمَلَكَاتِه المختلفة – القيامُ بها، وذلك في ضوء الواقع الذي نفكِّر فيه لنعقله ونحكُمَ عليه.
- بعد إتمام المعالجة اللازمة بالسرعة الإنسانية الفردية الممكنة، يصدر الحكم، فيكون العقل لهذا الواقع الجديد.

إذًا، **العقل هو النتيجة النِّهائيَّة التي تَعقُبُ عملية التفكير** من مُبتدئها إلى مُنتهاها، أو **الحكم** هو مجموعة الأحكام التي تصدر عن الإنسان في أعقاب عملية التفكير.

خطأ الحكم والعقل[1]

قبل الانتقال للبحث عن مصدر الخطأ الذي يتخلل الحكم، يجدر بنا أن نكون على دراية تامَّةٍ بمفهوم (الحكم) من حيث هو (الفِكرُ) الذي يأتي نتيجةَ عملية التفكير.

الحكم: في العُرف القائم هو إسناد أمر إلى آخر – إيجابًا أو نفيًا – وللتوضيح:

- فإذا كان الإيجاب أو النفي عاديًّا، كقولك في الإيجاب: الحديد يصدأ، أو قولك في النفي: الذهب لا يصدأ، كان الحكم عقليًّا. وهو يحتمل الصواب والخطأ، وذلك في ضوء انطباق الحكم على الواقع أو مخالفته له.

1) د. نايف معروف، الإنسان والعقل، ص188 وما بعدها، بتصرف.

- وإذا كان الإيجاب أو النفي شرعيًّا، كقولك في الإيجاب: الصلوات الخمس فرض على كل مسلم ومسلمة، وقولك في النَّفي: الإسلام لا يُحرِّم الطيبات من الرزق، كان هذا الحكم شرعيًّا، لاستناده إلى شرع الله.

والفكر اصطلاحًا: هو الحكم على واقعٍ ما بعد عملية عقلية (التفكير) أي هو ثمرة عملية التفكير؛ وذلك بناءً على ما تقدّمه:

- الحواس الخمس من أحاسيس برّانيّة (مدارك حسيَّة)،
- بحيث تنتقل إلى الدماغ المنطوي على (1) معلومات وخِبْراتٍ سابقة، يفسَّرُ بواسطتها (2) الواقع المنقول إليه. ومن **خصائص الدماغ** أن يربط بينهما.
- وحينذاك يصدر الحكم (الفكر).

إذًا (1) الإحساس السليم بالواقع، (2) والمعلومات الصحيحة، شرطان لا بدَّ من توافرهما **لإتمام عملية التفكير**.

فإذا ما تحقَّق وجودهما يقوم الدماغ – حينذاك – بالعمليات اللازمة لربط هذا الواقع بتلك المعلومات، ويصدر الحكم النهائي. فيكون **العقل** لهذا الواقع بأفكار يصحُّ بصحتهما، ويخطئ بخطئهما، شريطة ضمان سلامة الدماغ من الآفات التي تعطل ملكاته أو بعضها في الحالات المرَضِيَّة.

وقبيل إصدار هذا الحكم ليفهمه الآخر، يتدخل الإنسان بشخصيته المتكاملة، (1) عقلاً، (2) ونفسًا، (3) وعقيدة، (4) وقيمًا، (5) وأفكارًا، (6) ومفاهيم، وذلك في دور الواقع المراد إصدار الحكم فيه وعقله، إذ قد يكون موضوعًا (أ) علميًّا مجرَّدًا، (ب) وقد يكون فكرًا يتراوح بين الخطأ والصواب، (ج) وقد يكون قيميًّا يرتبط بالعقيدة والقِيم.

العقل بين الرجل والمرأة[1]

أمَّا لجهة المقارنة بين الرجل والمرأة في موضوع العقل والذكاء، فكلاهما من النوع الإنساني الواحد، وكلاهما يمتلك العناصر المكوّنة لبشرية هذا الإنسان. فهما لا يختلفان في طلب الحاجات العضوية التي لاحظنا تداخلها مع عملية التفكير إنْ لم يتحقق لها الإشباع الضروري، وهما لا يختلفان في امتلاك عناصر العقل من حواسَّ تلتقط وقائع الحياة ومَلَكَاتٍ دِماغِيَّةٍ لإتمام عملية التفكير.

وبالتالي فالذكورة أبو الأنوثة، كما أنَّ الأنوثة أمُّ الذكر والأنثى معًا.

إلا أنَّهما يختلفان بشكل واضح في درجة الغرائز ومظاهرها في بعض الحالات، فالرجل–على سبيل المثال– أقلَّ حرصًا على الحياة من المرأة، فخاض غمار الحروب والمعارك الطاحنة. ويختلفان في بعض مظاهر غريزة النوع، فنجد المرأة أشدَّ ميلاً لأطفالها من الرجل.

وقد قيل: الإنسان عقل وعاطفة ولا غنىً لأحدهما عن الآخر، **إلّا أنَّ الرجل – بعامَّة– عقل وعاطفة، بينما المرأة عاطفة وعقل.**

الذهن:

الذِّهْنُ: الفَهْمُ، والعَقْلُ، وحِفْظُ القَلْبِ، والفِطْنَةُ، والذَهَنُ، والقُوَّةُ، والشَّحْمُ. والجمع: أذْهانٌ.

(في الاصطلاح العلمي): ما به الشعور بالظواهر النفسيّة المختلفة، ويُطلق أيضًا على التفكير وقوانينه، أو مجرد الاستعداد للإدراك.

(وفي علوم النفس): ما يُمكِّن الإنسانَ من الشعور بالظواهر النفسيّة وإجراء الحكم والتحليل.[2]

---

1) د. نايف معروف، الإنسان والعقل، ص198 –200، بتصرف.

2) معجم المعاني الجامع – معجم عربي عربي، وفي المعاجم الأخرى، https://www.almaany.com/ar.

يقول دكتور ألكسندر بيرزين ومات ليندين[1]: "الذهن هو الخبرة الشخصية الفردية "لشيء ما" التي تتغير دائمًا من لحظة للحظة."

وقيل:[2] هو قوة النَّفس والخبرة الفردية لشيء ما ويشمل المشاعر، والأحاسيس والتركيز والانتباه.

بين العقل والعقليَّة[3]

بعد أن عرفنا العقل بعناصره، كما عرفنا عملية التفكير بخطواتها، نأتي إلى تكوُّن العقليَّة عند الإنسان وتشكُّلها. إنَّ اكتساب المعلومات والمعارف والخِبرات – على أنواعها – عن طريق التفكير والعقل لا بدَّ أن يترك أثره في تكوين شخصيّة الإنسان العقليّة.

فتراكم المعلومات وتلك المعارف يتحوَّل –فيما بعد– إلى أفكار وقناعات تشكل الإطار الفكريَّ المَرجِعِيَّ لهذا الشخص أو ذاك، الذي يستوجب القياس عليه بوصفه الأصل الذي يُهتدى به، فتتكوَّن لديه (عقلية) مُعيَّنة تحكمها هذه القناعات التي ارتكز عليها وسلَّم بها، بغضِ النظر عن صحتها أو خطئها. ومن هنا يقال:

- **عقلية تقليديَّة:** أي تحكمُها العادات والأعراف والقيم والأفكار التي تلقَّاها الإنسان، تقليدًا عن أبويه وبيئته التي عاش في كنفها دون إعمال العقل لمحاكمتها.
- **عقلية رأسمالية تقليديَّة:** ترى أنَّ النفعيَّة والمصلحة هما اللتان تُسيّران الحياة، وأنَّ الموضوع الدينيَّ مسألة شخصيَّة خاصة، وأن لا علاقة له في المَدَنِيَّةِ العادِيَّة.

---

1) ما هو الذهن؟ https://studybuddhism.com/، بتصرف.

2) فاطمة محمد، https://ujeeb.com.

3) د. نايف معروف، الإنسان والعقل، ص201–202، بتصرف.

- **عقلية إلحاديَّة:** تقول بأزلية الكون وتُنكر وجود خالقٍ له، و تنكر حياة ما بعد الممات، والعاقل –في نظرهم– هو من يحوز أكبر قدْرٍ من المتع والشهوات واللذائذ.
- **عقليَّة دينيَّة:** (كاليهودية والنصرانية والإسلامية)، لكل منها مسلَّمات عقدية يؤمن بها أصحابها ويرون صوابيَّتها، سواءً أكان هذا التسليم وجدانيًّا فحسب أم وجدانيًّا وعقليًّا معًا.

ويتفرَّع عن هذه العقليات الأساسية عقليات فرعيَّة: (1) قوميَّة، (2) ووطنيَّة، (3) وإقليميَّة، (4) وقَبَلِيَّة، (5) وَتَسلُّطِيَّة، (6) وصوفِيَّة، (7) ومذهبيَّة، (8) وغيرُها.

بل هناك من يقول: بالعقليَّة (1) العلميَّة، (2) أو التاريخيَّة، (3) أو السياسيَّة، (4) ونحوِها، وذلك على أساس أنَّ مفاهيمَ علمية أو تاريخية أو سياسية معينة صارت بمثابة المسلَّمات التي لا تَقبل الجدل عند أصحاب هذه العقليَّة أو تلك.

وداخل كل عقليَّة من هذه العقليات الجماعية تقع العقليَّات الفرديَّة، إذ لكلِّ إنسان عقليَّتُه الذاتيَّةُ التي تُشكِّلُ هُوِيَّتَه الفِكرِيَّةَ الخاصَّةَ به، إلا أن تكون – عادة– مؤطَّرةً بهُوِيَّةِ الجماعة التي ينتمي إليها.

وقد صحَّت نسبة هذه العقليَّات إلى العقل، لأنَّ هذه القناعات توصَّل إليها أصحابها عن طريق عمليَّة التفكير، وإنْ تخللها –غالبًا– نقصٌ هنا أو خللٌ هناك، جعلها من التفاهة والسطحيَّة بحيث لا يَلِيقُ بالإنسان العاقل، وذلك نتيجة عوامِلَ سبقت الإشارةُ إليها.

الفصل الأول

اللّياقة

اللّياقة– لغة: [1]

لِيَاقَة: كلمة أصلها الاسم (يَاقَةٌ) في صورة مفردٍ مؤنَّثِ وَجَذرُها (ياقة) وَجِذعُها (ياقة) وتحليلها (ل + ياقة) / مصدرُ لاَقَ.

1. اللّيَاقَةُ: سلوكُ الإنسان في حياته مع غيره سلوكًا مُتَّسِمًا بالأدب.
2. اللّيَاقَةُ: تناسُبٌ جسمانيٌّ واستعداد. مُلاكِمٌ ذو لِياقةٍ بدنيّةٍ عالية.

عدم اللّياقة: عدم الصلاحية للالتحاق بخدمة قطاع حكوميّ، أو خاصّ، أو الاستمرار فيه لأسباب مختلفة، قد تتعلّق بسوء الحالة الصحيّة أو العقليّة أو انخفاض مستوى الكفاءة.

وفي معاجم أخرى:

لِياقَةٌ: [ل ي ق]. (مصدرُ لاَقَ).

1. تَحَدَّثَ مَعَهُ بِلِيَاقَةٍ: بِأَدَبٍ وَسُلُوكٍ وَمُعَامَلَةٍ حَسَنَةٍ.
2. لاَعِبٌ ذُو لِيَاقَةٍ بَدَنِيَّةٍ: أَيْ جِسْمُهُ فِيهِ تَنَاسُبٌ.

بالملاحظة نراها لا تتجاوز مضمارين اللّياقة (1) الفكرية (2) الجسمانية، والثانية هي المشتهرة بين الناس لانتشار الرياضة وبرامجها وقنواتها، ولكن غايتنا في الكتاب الأولى (الفكرية).

1) التعريف والمعنى في معجم المعاني الجامع – معجم عربي عربي، والمعاجم الأخرى، https://www.almaany.com/ar.

مرادِفاتُ لِياقة وأضدادها

- **مرادفات لِيَاقَة (اسم):** احْتِشَام، حَيَاء، خِفْر، رَشَاقَة، سلامة، ظَرَافَة، ظُرْف، عِفَّة، كِيَاسَة، لَبَاقَة، مَهَارَة، أَدَب، تَهْذيب، حِشْمَة، رزانَة، طَهَارَة، عِفَّة.
- **أضداد لِيَاقَة (اسم):** تَهَتُّك، خَلاَعَة، فُجُور، فُحْش، فِسْق، بَدانَةٌ، تَهَتُّكٌ، جَسَامَةٌ، خَلاَعَةٌ، خُشُونَةٌ، سِمَنٌ، صَفاقَةٌ، فَظَاظَةٌ، فِسْقٌ، قَساوَةٌ.

بناء اللّياقة[1]

عندما يقرِّر كثير من الأفراد البدء في رحلة طويلة وشاقة للحصول على "لِياقة بدنيَّة" يبدؤون بالتخطيط الروتيني الذي تتطلبه تلك اللياقة: (1) مراجعة عادات الأكل، (2) عمل الريجيم، (3) تناول المكمِّلات الغذائيَّة، (4) وممارسة الألعاب الرياضيَّة، إلّا أنّهم يَغفُلون في تخطيطهم عن أهمِّ جزءٍ في ذلك البرنامج، وهو "اللّياقة العقلية".

اللّياقة العقليَّة هي اللّياقة الذِّهنيَّة التي نحتاج إليها للاستمرار والتزام السعي وراء ما نريد في حياتنا، اللّياقة العقليَّة هي القدرة على مواجهة جميع مواقف الحياة – الحلوة و المُرَّة – بطريقة أفضل. فتأتي اللّياقة العقليَّة لتوازن اللّياقة البدنيَّة للمحافظة على صحة أفضل؛ لأنَّ العقل السليم يسكن الجسم السليم.

إذًا اللّياقة العقليَّة أمر مهمٌّ بحدّ ذاته، وهي أيضًا ضرورية لخلق حالة (ذهنية/ عقلية)، وتُعدُّ أمرًا حيويًّا لسعادة الإنسان ونجاحه، ولها تأثير مباشر وغير مشكوك فيه على لياقتك البدنيَّة، فهناك علاقة عميقة بين العقل والجسم، وبذلك فإنّ التغاضي عن الجانب العقليّ للّياقة البدنيَّة هو خطأ كبير يقع فيه الكثيرون.

مُنشِّطاتُ اللّياقَةِ الذِّهنِيَّةِ أهمُّها: (1) تجنُّب الروتين (2) المطالعة (3) تَحدَّ ذكاءك (4) تجنَّبِ العُزلةَ الطويلة (5) تَنَاوَلِ السَّمَك.

---

1) هل تهتم بلياقتك العقلية؟ https://www.balagh.com/article/، اللياقة العقلية، دارين القطب، https://molhem.com/، اللّياقة العقلية (من مهارات التفكير) http://www.noqta.info/، بتصرف.

اللِّياقة العقليَّة

يَرُدُّ البعض اللِّياقة العقلية إلى ثلاثةِ أشياء: (1) مهاراتِ التفكير، (2) وسائلِ تحسينِ التفكير، (3) تجنُّبِ أخطاءِ التفكير.

1. **مهارات التَّفكير:** ومِن المصطلحات الجديدة في مجال التربية وعلم النفس مصطلحُ: مهارات التَّفكير، ميَّز بها واضعوها بين عمليات التَّفكير المختلفة. مثالها: (1) التَّفكير الناقد، (2) والتَّفكير الإبداعيّ، (3) والتَّفكير المنتِج، (4) والتَّفكير بالنتائج،

وأضافوا: (5) وَضْعَ البدائلِ والخَيَارَات، (6) التخليص (7) تقليل الأفكار واختصار حجمِها مع المحافظة على سلامتِها، (8) المقارنة، (9) التصنيف، (10) العَصْف الذِّهنِيّ، (11) وضع الافتراضات، (12) التخطيط، (13) ترتيب الأولويات، وغيرها.

2. **تحسين التفكير:** كما أنَّ الإنسانَ يستطيع بالرياضة أن يحسِّن من لِياقته البدنية، فهو يستطيع كذلك أن **يُحسِّنَ من تفكيره** بطرق عدة، من أهمها: (1) التخلُّق ببعض الأخلاق العليا، (2) الحوار، (3) القراءة، (4) الكتابة، (5) تجنُّب أخطاء التَّفكير.
3. **أخطاء التفكير:** من المهمّ أن يتجنَّب المرء أخطاء التفكير مثل: (1) التعميم (2) والتسرع في الاستنتاج دون دراسة متأنِّيَةٍ وبيانات كافية، وكثيرًا ما يكون التعميم نتيجة للهوى أو للجهل بأصول البحث، (3) الاعتماد على معلومات غير صحيحة، (4) ومخالطة الهوى والعاطفة للحكم أو ما يمكن تسميته بالتحيُّز فنتجاهل الحقائق التي تنافي النتيجة التي نرغب فيها، ومن الأخطاء شديدة الأثر (5) المبالغة في تبسيط المعلومات حتى يتحوَّلَ هذا التبسيط إلى

قاعدة تحكم تفكير الناس، وتَعُوقُ سُبُلَ التفكير المستقيم، ويَركَنُ الناس إلى الكسل بدلًا من طلب العلم الحقيقيّ بتعقيداته ومعانيه الثقيلة.[1]

اللّياقة العقليَّة

هي لِياقةٌ مُكتَسَبَةٌ أو فِطريَّةٌ يُعتنى بتنميتها. فكما يتعلم الإنسان طفلاً المشي، يتعلم أن يفكِّر بشكل سليم، ويَعقِلُ الأمور وَفْقَ منهجية محترفة تبدأ بمهارات التفكير ولا تنتهي بتجنُّب أخطائه. فكما يُبذل الجُهد في تحقيق اللّياقة البدنيَّة والجسمانيَّة، لا بدَّ للمرءِ من أن يعتني بكل ما يجعله لائقًا عقليًّا، مستوفيًا عناصر العقل الأربعة، فضلاً عن إتقان مراحلِ عمليَّةِ التفكير.

1) اللياقة العقلية.. فن التفكير، أفكار من كتب تطوير الذات، https://a5dr.com/bookidea/، بتصرف.

الفصل الثاني

اللباقة

اللَّبَاقةُ – لغةً[1]

اللَّبَاقَة: كلمة أصلها الاسم (لَبَاقَةٌ) في صورة مفردٍ مؤنَّثٍ وَجَذرُها (لبق) وَجِذعُها (لَبَاقَة) وتحليلُها (ال + لباقة)/ مصدر لبُقَ.

- **لَباقة (اسم):** حُسن تصرُّف بين النّاس، تقدير جيّد لما يُناسب قولُه وفعلُه أو يَجمُل تجنُّبه في العلاقات البشريّة.
- **لَبِق (اسم):** صِفة مشبَّهة تدلّ على الثبوتِ من لبِقَ/ لبِقَ بـ
  - رَجُلٌ لَبِقٌ فِي تَصَرُّفَاتِهِ: فَطِنٌ، مَنْ لَهُ مَعْرِفَةٌ فِي آدَابِ السُّلُوكِ وَالْمُعَاشَرَةِ.
- **لبُقَ (فعل):** لبُقَ يَلبُق، لَبَاقةً، فهو لَبِيق.
  - لبُق الشَّخْصُ: لبِق، ظرُف ولانت أخلاقُه.
- **لبِقَ (فعل):** لبِقَ / لبِقَ بـ يَلبَق، لَبَقًا، فهو لَبِق، والمفعول مَلبوق به.
  - لبِق الشَّخْصُ: لبُق؛ فَصُح، ظرُف وحسُن كلامُه.
  - مفاوِض لبِق: حاذِقٌ في إدارة الحوار.

وفي المعاجم الأخرى:

لَبَاقَةٌ: [ل ب ق]. (مصدر لَبُقَ):–تَكَلَّمَ بِلَبَاقَةٍ: بِحِذْقٍ، بِلُطْفٍ، بِكِيَاسَةٍ:أَظْهَرَ مَعْرِفَةً وَلَبَاقَةً فِي الْمُفَاوَضَاتِ.

- **مصدر لبُقَ.** حُسن تصرُّف بين النّاس، تقدير جيّد لما يُناسب قولُه وفعلُه أو يَجمُل تجنُّبه في العلاقات البشريّة: تصرَّف/ تكلَّم بلَبَاقة، – لَبَاقة دبلوماسيّ، – تنقصه اللَّباقة.
- **مصدرُ لبق:** لين الأخلاق/ ظرف/ حذق/ مهارة.

.

بالملاحظة: نجدها تتركز على الجانب المستهدَف من الكتاب.

مرادِفاتُ لَباقة وأضدادها

- **مرادِفات لَبَاقَة (اسم):** بَشَاشَة، بِشْر، تَهَلُّل، خِفَّة، دَماثَة، رَشَاقَة، رِقّة، طَلاقَة، ظَرَافَة، ظَرْف، ظُرْف، فُكَاهَة، كَيْس، كِيَاسَة، لِيَاقَة، لَطَافَة، لُطْف، مَهَارَة، نَدَابَة، هَشَاشَة.
- **أضداد لَبَاقَة (اسم):** إرْهاقٌ، اِكْفِهْرارٌ، تَقَطُّبٌ، ثِقْلٌ، ثِقْلُ الدَّم، جلافَةٌ، جَفَاءٌ، جَلافَةٌ، خُشُونَةٌ، سَماجَةٌ، شراسَة، عُبُوسٌ، غِلَظٌ، فَظَاظَةٌ، قَساوَةٌ، قَسْوَةٌ، وُجُومٌ، السَماجَة، الغَلاظَة، الحَماقة.

اللباقة اصطلاحًا:

إنّ المعنى الاصطلاحيَّ لمفهوم اللَّباقة يُعبّر عن قُدرة الفرد على امتلاكِ الأساسيّاتِ العامّةِ للتّعامل مع الآخرين بناءً على ما تَحصّل من مَعرفة الاتجاه الذهنيِّ لهم وانطِباعاتهم وردود أفعالهم حيال المَواقف المتوقّعة، وما يتضَمّن ذلك من انتقاء الألفاظ والتعبيرات والإيحاءات والإيماءات وحتّى النَّبرات الصوتية التي تبعث الرغبة والرّاحة في نفس المُحاور، وتُجنِّبه الإحساس بالضيق والاستفزاز والقلق، واللَّباقة سلوك مُتدرَّب يَتنامى بالتدريب والتّوجيه والتّوطين.[1]

اللَّباقة من صفات الشخصيَّة الحكيمة:

يُراد باللَّباقة التَّحسين من التصرُّفات والأفعال والأقوال في التعاملات بين الناس واجتناب المُنكَرات والفضاضة، فاللباقة تعني تحرّي الذوق والظرافة واستشراف الأخلاق الطيبة في الحِوار والعلاقات.[2]

---

1) أحمد محمد، كيف تكون لبقًا في التحدث مع الآخرين، https://mawdoo3.com، نقلاً عن "كيف تكون لبقًا، عالم تطوير الذات، بتصرف.

2) أحمد محمد، كيف تكون لبقًا في التحدُّث مع الآخرين، https://mawdoo3.com، بتصرف.

وهي من الصفات التي تتمتع بها الشخصيَّة الاجتماعيَّة الحكيمة. فالإنسان الذي يجيد كيف يتكلم، وكيف يجري حوارًا، أو نقاشًا مع طرف آخر بشكل إيجابي هادئ، لا شك في أنه حكيم.

ومن الحكمة، واللَّباقة في النقاش، البدء بنقاط الاتفاق وتأكيدها، والحصول من الطرف الآخر على موافقات.

واللَّباقة في الكلام لا تعني بحال الاحتيال على الناس، وجني المصالح منهم، بل هي خُلُقٌ يعتمد على الإخلاص، والنِّية الصادقة.[1]

مكانة اللَّباقة[2]

اللباقة هي ميزة جميلة من الميزات التي يجب أن يتحلى بها أي شخص، ولا يُستثنى منها أحد. و اللباقة هي القدرة على الإحساس بمشاعر الآخرين وأفكارهم والتجاوب معها، والتصرُّف بما تقتضيه هذه الاتجاهات، وبما يجعل التفاهم معهم سهلاً و محبَّبًا.

ولقد أعطى الإسلام للقول والكلام، قواعد، وآدابًا، وحدودًا لكي يكون الإنسان حكيمًا في قوله وكلامه، وما أكثر هذه القواعد، والآداب والحدود! فإذا أردت أن تكسب الناس، كن حكيمًا في أن تكون متحدِّثًا لبقًا، وبإخلاص.

اللَّباقة مطلوبةٌ في الحوار الكلاميّ، والنقاش، ومن اللباقة إعطاء الطرف الآخر، فرصة التحدُّث، وإبداء الآراء.

ومن الأمور غير الإيجابية التي تَحدُثُ في هذا المجال، أنَّك ترى قسمًا من الناس إذا تحاوروا أو تناقشوا مع غيرهم، تنظر إليهم وكأنَّهم في غابة، فلا مجال

1) لباقة، https://ar.wikipedia.org/، بتصرف.

2) لباقة، https://ar.wikipedia.org/، بتصرف.

لآداب الكلام عندهم، فهذا يتكلم، والآخرون يتكلمون في الوقت نفسه، فتَحدُثُ غوغاء كلاميَّة مُتعِبة، وربما مصحوبة بالانفعال، والغضب، والتعصب.

وللأسف الشديد، فإنَّ قسمًا من الناس في مجتمعاتنا ينقصهم عنصر اللَّباقة في التحدُّث والحوار، ولو أنَّهم التزموا نظامًا في التحدُّث، واستخدموا اللباقة، لوفَّروا على أنفسهم الكثير من الوقت، والعناء، ولتوصَّلوا إلى ما يريدون بكل سهولة ويسر.

اللَّباقة من "الإتيكيت"[1]

تعتبر اللباقة في الكلام والسلوك أحد أهم قواعد علم الإتيكيت. فهي تجعل الشخص أكثر جمالًا ورقيًّا وتهذيبًا وتحميه من الوقوع في المواقف المحرجة، وقديمًا كان تعلّم اللباقة حصرًا على طبقة الملوك والنبلاء، لكن اليوم اختلف الأمر فقد أصبح تعلمها واجبًا وبخاصة إذا كان عمل الشخص يتطلب منه التواصل مع الناس بشكل مباشر. ونظرًا لأهمية اللباقة في حياتنا الاجتماعية، نذكر أهم النصائح لإتقانها:

- الأولى: اختيار الموضوعات الجذابة للحديث.
- الثانية: تصرف بعفوية وانفتاح، وتجنب التحضير المسبَّقَ للإيقاع بالآخرين.
- الثالثة: انتقاء أسلوب الحديث، والتحدُّثُ بصوتٍ واضح، وبنبرةٍ هادئة وبسرعة متوسطة.
- الرابعة: الانتقاء بعناية مفردات الحديث، ومناداة الناس بألقابها وأسمائها المحبَّبة.
- الخامسة: حافظ على بشاشة وجهك في أثناء التواصل مع الناس.
- السادسة: السيطرة على الذات، وكبت الغضب خصوصًا في لحظات استفزازك.
- السابعة: تجنّب التطرّق للأحاديث السلبيَّة عن الناس، أو تناقل الإشاعات.

---

1) 8 نصائح تساعدك على تعلّم اللباقة، https://www.annajah.net/، بتصرف.

- الثامنة: استمع وأنصت للناس جيدًا، وتجنب مقاطعة حديثهم أو انتقادهم بشكل سلبي، واحرص على المحافظة على التواصل البصريّ معهم.

اللَّبَاقة العقليَّة

ما سبق يؤكد أهمية اللبَاقة ومكانتها، وعليه ينبغي على الإنسان أن يطوِّر ذاته ويعلِّمَها أرقى الصفات، ليكون لبقًا مع ذاته ونفسه أولاً، ولينعكس ذلك بكلِّ أريحيَّة وثقة بالذات على الآخرين؛ (1) فيفوزَ بحُسن التواصل مع بيئته بليونة وظرف وطرافة، (2) ويحققَ التشبُّعَ النفسي والرضا عن الذات.

ومن أتقَنَها، فقد سلك درب الحكمة وصولاً إلى تكامل الشخصيَّة الحكيمة، وهذا أرقى ما يطمح له المجتمع، أن يكتسب إنسانًا حكيمًا، وذواتٍ رفيعةً يُلاذ بها في أوقات الشدائد والمحن، فتأتي المُحصِّلةُ رُقِيًّا ومهارةً في الممارسة الإنسانيَّة.

الفصل الثالث

اللُّيونة

قبل العَودِ إلى التزام منهجيَّةِ الكتابة، أستَهِلُّ استثنائيًّا تأكيدًا وتدليلاً على الليونة كمصطلح، الذي أتمنَّى أن يُعتمَد، أتيمَّن بكتاب الله في سرد توضيحي.

الآيات والسور التي وردت فيها كلمة ليّنًا ومشتقاتها:[1]

1. ﴿فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَيِّنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ﴾ [٤٤ طه]
2. ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ﴾ [١٥٩ آل عمران]
3. ﴿وَأَلَنَّا لَهُ الْحَدِيدَ﴾ [١٠ سبإ]
4. ﴿ثُمَّ تَلِينُ جُلُودُهُمْ وَقُلُوبُهُمْ إِلَىٰ ذِكْرِ اللَّهِ﴾ [٢٣ الزمر]
5. ﴿مَا قَطَعْتُمْ مِنْ لِينَةٍ أَوْ تَرَكْتُمُوهَا قَائِمَةً عَلَىٰ أُصُولِهَا فَبِإِذْنِ اللَّهِ﴾ [٥ الحشر]

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَيِّنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ [٤٤ طه]

- **تفسير الجلالين:** [فقولا لهُ قَولاً **ليّنًا**] في رجوعه عن ذلك [لعلَّه يتذكَّر] يتَّعِظ [أو يخشى] الله فيرجع، والترجّي بالنسبة إليهما لعلمه تعالى بأنَّه لا يرجع.
- **التفسير الميسَّر:** اِذهب – يا موسى – أنت وأخوك هارون بآياتي الدَّالَّةِ على ألوهيَّتِي وكمال قدرتي وصِدقِ رسالتك، ولا تَضْعُفا عن مداومة ذكري، اِذهبا معًا إلى فرعون؛ إنَّه قد جاوز الحدَّ في الكفر والظلم، فقولا له قولاً لطيفًا؛ لعلَّه يتذكَّر أو يخاف ربَّه.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ [١٥٩ آل عمران]

- **تفسير الجلالين:** [فَبِما رَحمَة منَ الله **لِنْتَ**] يا مُحمَّد [لهم] أي سهَّلْتَ أخلاقك إذ خالفوك [ولو كنت فظًّا] سيّءَ الخُلُق [غليظَ القلب] جافيًا، فأغلظت لهم

1) قاموس المعاني والمصحف، https://www.almaany.com/quran، بتصرف.

[لانفضُّوا] تفرَّقوا [من حولك] [فاعفُ] تجاوز [عنهم] ما أتوه [واستغفر لهم] ذنوبهم حتى أغفِرَ لهم [وشاورهم] استخرج آراءهم [في الأمر] أي شأنك من الحرب وغيرة تطيبًا لقلوبهم، وليستنَّ بك. وكان صلَّى الله عليه وسلَّم كثير المشاورة لهم. (فإذا عزمتَ) على إمضاء ما تريد بعد المشاورة [فَتوكَّلْ على الله] ثِقْ به لا بالمشاورة [إنَّ الله يحبُّ المتوكلين] عليه.

- **التفسير الميسَّر:** فبرحمةٍ من الله لك ولأصحابك -أيها النبيّ- منَّ الله عليك فكنتَ رفيقًا بهم، ولو كنتَ سيِّئَ الخُلقِ قاسِيَ القلب، لانْصَرَفَ أصحابُك مِنْ حولِك، فلا تؤاخذهم بما كان منهم في غزوة "أُحد"، واسأل الله -أيها النبيّ- أن يغفر لهم، وشاورهم في الأمور التي تحتاج إلى مَشُورَة، فإذا عزمْتَ على أمر من الأمور -بعد الاستشارة- فأَمْضِه معتمدًا على الله وحدَه، إنَّ الله يحبُّ المتوكِّلين عليه.

وَأَلَنَّا لَهُ الْحَدِيدَ [١٠ سبأ]

- **تفسير الجلالين:** [ولقد آتينا داودَ مِنَّا فضلاً] نبوَّة وكتابًا وقلنا [يا جبال أوِّبي] رجِّعي [معه] بالتسبيح [والطير] بالنَّصبِ عطفًا على محلِّ الجبال، أي وادعُها تسبِّح معه [**وألنَّا** له الحديد] فكان في يده كالعجين.
- **التفسير الميسَّر:** ولقد آتينا داود نبوة، وكتابًا وعلمًا، وقلنا للجبال والطير: سبِّحي معه، **وألنَّا** له الحديد، فكان كالعجين يتصرَّف فيه كيف يشاء.

ثُمَّ تَلِينُ جُلُودُهُمْ وَقُلُوبُهُمْ إِلَىٰ ذِكْرِ اللَّهِ [٢٣ الزمر]

- **تفسير الجلالين:** [الله نزَّل أحسنَ الحديثِ كِتابًا] بدل من أحسن، أي قرآنًا [متشابهًا] أي يشبه بعضه بعضًا في النَّظمِ وغيرِه [مثانَي] ثُنِّيَ فيه الوعدُ والوعيدُ وغيرُهما [تقشعِرُّ منه] تَرتَعِدُ عند ذِكرِه وَوَعِيدِه [جلودُ الذين يخشَوْن] {يخافون ربَّهم ثم **تلين**} تطمئنُّ [جلودُهم وقلوبُهم إلى ذِكرِ الله] أي عند ذِكرِ

وعده [ذلك] أي الكتاب {هُدَى اللهِ يَهدِي به مَن يَشاء، وَمَن يُضلِلِ اللهُ فما له من هاد}.

- **التفسير الميسَّر:** الله تعالى هو الذي نَزَّلَ أحسنَ الحديث، وهو القرآن العظيم، متشابهًا في حُسنه وإحكامِه وعَدَمِ اختلافِه، تُثَنَّى فيه القِصَصُ والأحكام، والحُجَجُ والبيّنات، تقشعرُّ مِن سماعه، وتضطرب جلودُ الذين يخافون ربَّهم؛ تأثرًا بما فيه مِن ترهيب ووعيد، ثم **تلين** جلودُهم وقلوبُهم؛ استبشارًا بما فيه من وعدٍ وترغيب، ذلك التأثُّر بالقرآن هِدايةً من الله لعباده. والله يَهدي بالقرآن من يشاء مِن عباده، ومَن يضلله اللهُ عن الإيمانِ بهذا القرآن؛ لِكُفرِهِ وَعِنادِه، فما له مِن هادٍ يَهدِيهِ ويُوفِّقُه.

مَا قَطَعْتُمْ مِنْ لِينَةٍ أَوْ تَرَكْتُمُوهَا قَائِمَةً عَلَىٰ أُصُولِهَا فَبِإِذْنِ اللَّهِ [٥ الحشر]

- **تفسير الجلالين:** [ما قطعتم] يا مسلمون [من **لِينةٍ**] نخلةٍ [أو تركتموها قائمةً على أصولِها فبإذنِ الله] أي خيَّركُم في ذلك [وليُخزيَ] بالإذن في القطع [الفاسقين] اليهود في اعتراضهم، أنَّ قطع الشجر المثمر فساد.
- **التفسير الميسَّر:** ما قطعتم -أيها المؤمنون- من نخلة أو تركتموها قائمة على ساقها، من غير أن تتعرضوا لها، فبإذن الله وأمره؛ وليُذلَّ بذلك الخارجين عن طاعته المخالفين أمرَه ونهيَه، حيث سلَّطكم على قطع نخيلهم وتحريقِها.

الليونة – لغة[1]

لُيُونَة: كلمة أصلها الاسم (لُيُونَةٌ) في صورةِ مفردٍ مؤنَّثٍ وَجذرُها (لين) وجِذعُها (ليونة) / مصدر لانَ/ لانَ لـ

- **لُيونة:** نعومة، رَخاوة ليونة جلد.

1) التعريف والمعنى في معجم المعاني الجامع – معجم عربي عربي، والمعاجم الأخرى، https://www.almaany.com/ar.

وفي المعاجم الأخرى:

- [ل ي ن]:يُعَامِلُهُ باللُّيُونَةِ: بِالنُّعُومَةِ وَاللُّطْفِ.
- ألانَ المعدِنَ وغيرَه سهَّله، جعله طائِعًا قابلاً للانثناء والتَّشكيل: {وَأَلَنَّا لَهُ الْحَدِيدَ}.

مرادِفاتُ لُيُونةٍ وأضدادُها

- **مرادفات لُيُونَة (اسم):** تَحَنُّن، تَسَاهُل، تَعَطَّف، تَعَطُّفٌ، حَنَان، حُنُوّ، دَماثَة، رَأْفَة، رَحْمَة، رَخاوَة، رِفْق، رِقَّة، سَلاسَة، سُهولَة، شَفَقَة، طَرَاوَة، عَطْف، لَدانَة، لُدُونَة، لِين، مَلاسَة، مُرُونة، مُطَاوَعَة، نُعُومَة، هَوَادَة.
- **أضداد لُيُونَة (اسم):** اِسْتِغْلاقٌ، اِمتناعٌ، اِستبدادٌ، اِستعبادٌ، بَغْيٌ، جلافَةٌ، جَوْرٌ، خُشُونَةٌ، سَمَاجَةٌ، شِدَّةٌ، صلابَةٌ، ظُلْمٌ، عُتُوٌّ، فَظَاظَةٌ، قَساوَةٌ، قَسْوَةٌ.
- **أضداد لُيونَة العَيْش (اسم):** خُشُونَة العَيْش، عُسْر العَيْش، ضِيق العَيْش، شَظَف العَيْش، قَساوَة العَيْش.

تعريف اللِّيونة[1]

1. **رياضيًا:** الليونة هي القدرة التي تسمح للممارس بأداء الحركات على مستوىً عالٍ مِنَ الدقَّة والرَّشاقة بتحريك واحد أو العديد من المفاصل والعضلات، بدون الشعور بالألم أو أخطار التعرُّض للإصابة.[2]
2. **طبيًّا:** ليونة (مرونة) المفاصل الزائدة تعني أنَّ بعضَ أو كلَّ مفاصِلِ الجِسمِ تتحرك في مدى حركةٍ أكبرَ مِنَ المَدَى الطَّبِيعِيِّ لها. وهذه الليونة الزائدة موجودةٌ في حوالى 10% من السكان، وتكثر في البنات أكثر من الأولاد، وتقل هذه الليونة مع تقدُّم العمر. وأغلب هؤلاء لا يعانون أيَّ مشاكل صحية

---

1) https://ar.facts-news.org/taaryf-allyon، بتصرف.

2) رياضة التايكواندو النبيلة – الصفحة الرسمية، https://www.facebook.com/TKD.Noble، بتصرف.

نتيجة الليونة الزائدة، والغالبية العظمى من الأشخاص ذوو الليونة الزائدة لا يحتاجون لعلاج.[1]

3. **فيزيائيًّا:** تُعتبر الليونة خاصيَّة متكررة جدًا يمكن العثور عليها في بعض المواد مثل السبائك المعدِنِيَّة أو موادِّ الأسفلت، لأنَّ بعضها عند تعرضها للقوة قادر على التشوُّه، ولكن لا ينكسر.

ويمكن تقييم ليونة أيِّ مادة بشكل غير مباشر بناءً على المرونة. إنَّ مرونة المادة هي طاقة التشوُّه الموجودةُ فيها، التي يمكن استردادها من جسم مشوَّهٍ بمجرد انقطاع القوَّةِ التي تسبِّبُ تشوُّهَها.[2]

4. **في اللغة العاميَّة:** هي الإشارة إلى ذلك الشخص الذي يتميَّز بنعومة شخصيته، وإظهار نفسه دائمًا على أنَّه موافق.[3]

أهمية تمارين الليونة طبيًّا: تساعد تمارين الليونة في الحفاظ على القوة، وممارسة تمارين الليونة مفيدة في تعزيز الثبات – ثبات الجسم.[4]

الليونة العقليَّة

إنَّ المتتبِّعَ لكتاب الله الكريم يجد الليونة في قَصص الأنبياء، سيرةً ومواصفاتٍ وإمكانات، والتشبُّه بالكرام فضيلة، فمَنْ نَهل مِن مدرسةِ أنبياء الله؛ "موسى، هارون، داوُد وخاتَمُ رُسلِ الله مُحَمَّد" عليهم الصَّلاة والسَّلام، فقد أحسن التزوُّد. فالليونة في قصة:

1) أ.د. هشام عبدالباقي استشاري جراحة العظام و المفاصل بجامعة عين شمس ورئيس قسم العظام بمعهد ناصر سابقاً، http://www.hip-knee.com/، بتصرف.

2) تعريف المواد المعدِنية، AMC،https://www.dietcoaching.wroclaw.pl/، وتعريف الليونة https://ar.facts-news.org/، بتصرف.

3) تعريف الليونة، https://ar.facts-news.org/، بتصرف.

4) د. إدوارد إل لازكويسكي، https://www.mayoclinic.org/ar/، بتصرف.

1. موسى وهارون عليهما السَّلام، فيها الثبات على الحقّ، ومغالبةُ النفس ومخاوفِها، وتبليغُ الرسالة ومجابَهَةُ الظالم ونُصرَةُ المظلومين.
2. داوُد عليه السَّلام، زيادة إمكانات خارقة للعادة يوظِّفها "كنبيٍّ وَمَلِكٍ" في مصلحة أهله ومجتمعه، أدوات وسلع وصناعات تخدم في حالتي السِّلم والحرب.
3. سيّدنا مُحَمَّد صلَّى الله عليه وسلَّم، تحوَّلت ليونتُه من حكمة التصرف إلى رُقيِّ التعاملِ المؤلِّف للقلوب، وصولاً للحكم أو القرار الصارِمِ مع المعتدين المخالفين لأوامر الله تعالى.

كلُّ هذه الجوانب ما كانت لتصدرَ لولا توافرُ العقليَّةِ المؤهَّلةِ للتَّجَوُّلِ الفِكريِّ بين جنبات النفسِ في حالاتِ ضَعفِها وقوتها، بلوغًا للحظة القرار العقليّ المناسب للمقام. فهذه الليونة في العقليَّة النبويَّة ينبغي أن تكون هدفَ كُلِّ عاقلٍ راغبٍ بالصَّوَابِ والحكمة والرَّشَاد.

الفصل الرابع

المرونة

المرونة – لغة[1]

المرونة اشتهرت كلفظة فيزيائيَّةٍ اقتصادِيَّةٍ ماليَّةٍ، ومبتغانا منها هنا **مُرونةُ الطَّبع**.

مُرونة(اسم): مصدر مَرَنَ

- **مرونة جسم:** رشاقةٌ وخِفّةٌ حركةٌ وسهولةُ انثناء.
- **(الطبيعة والفيزياء)** قُدرةُ الجسم على تغيير شكله وحجمه بعد زوال سبب التغيير، أو قابليّة الجسم للانثناء أو الارتداد، مرونة خشب/ أعضاء/ معدِن.

وفي المعاجم الأخرى

مُرُونَةٌ: [م ر ن]. (مصدر مَرَنَ).

- **مرونة طبع:** دماثة وسلاسة وسهولة.
- **مُرُونَةُ الطَّبْعِ:** لُيُونَتُهُ.

مرادِفاتُ مرونة وأضدادُها

- **مرادفات مُرُونة (اسم):** لَدانَة، لُيُونَة، مُطَاوَعَة، اِنْثِنَاء، طَوَاعِيَة، لَدَانَة، لِين.
- **أضداد مُرُونَة (اسم):** الصَّلابَة، التَّصَلُّب، القَسَاوَة، ثِقْلٌ، خُشُونَةٌ، شَراسَة، صَلابَةٌ، غِلْظٌ، قَساوَةٌ، اِسْتِغْلاقٌ، اِمتناعٌ، خُشُونَةٌ.

---

1) التعريف والمعنى في معجم المعاني الجامع – معجم عربي عربي، والمعاجم الأخرى، https://www.almaany.com/ar.

المرونة اصطلاحًا

- المرونة هي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقَّعة عادة، وتوجيه أو تحويل المسار التفكيريِّ مع تغيّر المثير أو متطلَّباتِ الموقف. والمرونة هي عكس الجمود الذهني الذي يعني تبنِّي أنماط ذهنية محدَّدة سلفًا، وغيرِ قابلةٍ للتغيّر بحسب ما تستدعي الحاجة.
- المرونة تعني القدرة على تغيُّر زوايا التفكير (من الأعلى إلى الأسفل والعكس، ومن اليمين إلى اليسار والعكس، ومن الداخل إلى الخارج والعكس، وهكذا) من أجل توليد الأفكار، عبر التخلص من القيود الذهنية المتوهَّمَةِ (المرونة التلقائية)، أو من خلال إعادة بناء أجزاء المشكلة (المرونة التكيُّفِيَّة).[1]
- المرونة تكون في القدرة على التكيُّف، وهي ميزة تساعد على الانفتاح على صعيد القدرات والقوى والاستعداد من جانب المرء لتطويعها وملاءمتها بحيث تنطوي على قابلية التطويع.[2]
- المرونة هي الحدُّ الفاصل بين الثبات المطلق الذي يصل إلى درجة الجمود، والحركة المطلقة التي تخرج بالشيء عن حدوده وضوابطه، أي إنَّ المرونة حركةٌ لا تَسلُبُ التماسك، وثباتٌ لا يمنع الحركة.[3]
- هي مرونة الفرد الفكرية ومدى تمكُّنه من التكييف واستيعاب الأفكار الجديدة طِبقًا للظروف المتغيِّرة ووِجهات النظر المختلفة.[4]

---

1) م/ إبراهيم أبو السعود/ خبير التنمية البشرية والإدارية، سمة المرونة، http://www.manaratweb.com، بتصرف.

2) موسوعة علم النفس– ص278، نقلاً عن م/ إبراهيم أبو السعود، سمة المرونة، بتصرف.

3) مفهوم الأصالة والمعاصرة وتطبيقاته في التربية الإسلامية – للصوفي – ص141.

4) د. صلاح شريف عبد الوهاب/أستاذ علم النفس التربوي، المرونة العقلية وعلاقتها بكل من منظور زمن المستقبل وأهداف الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد (20) فبراير/شباط 2011، نقلاً عن Tan May 2005.

تعريف المرونة

1. **نفسيًّا:** هي قدرة الفرد على التأقلم مع مصاعب الحياة في ظل الظروف الاجتماعية الصعبة، والمحن الشديدة، المتمثلة في مشكلات عائلية أو عاطفية أو أزمات صحية أو متاعب مِهنِيَّةٍ أو اقتصاديَّة.[1]
2. **فيزيائيًّا:** يُطلق مصطلح المرونة على الخاصية الفيزيائيَّة التي تتيح للعنصر أو المادّة أن يعود إلى شكله وحجمه الطبيعي، أي أن يعود إلى أبعاده الأساسية التي تشكَّلَ منها، وذلك بعد التخلّص من المؤثّرات الخارجية التي تغيّر من خصائصه وصفاته.
3. **في ميدان الأعمال:** يُعبَّرُ عن مدى قدرة واحدةٍ من المُتغَيّراتِ الاقتصاديَّةِ واستجابتِها، أو مجموعة منها على التعامل مع التغيّرات التي تحدث في ميدان الأعمال والاقتصاد، وتقيس مدى تأثير متغيّر واحد على كافة المتغيّرات الاقتصادية، ومن الأمثلة على ذلك مدى تأثير زيادة رضى الزبائن بزيادة معدّل المبيعات، ومن أنواعها المرونة السِّعريَّة، ومرونة الإحلال، وكذلك المرونة المتقاطعة، ومرونة الطلب والعرض.
4. **في التعامل مع الآخرين:** يُشير هذا المفهوم إلى اتِّصاف الشخص بصفات تميّزه عن غيرهِ في مجال التعامل مع الآخرين في محيطه، حيث يتّصف بالتعاون والمرح والقدرة على التعامل مع المشكلات المختلفة التي تواجهه، وكذلك في قدرته على التأقلم مع الظروف والأشخاص الجدد كافّة، الذين يقابلهم خلال مراحل حياته المختلفة.[2]

---

1) مرونة (علم نفس)، https://ar.wikipedia.org/، بتصرف.

2) تعريف المرونة، https://horofar.com، بتصرف.

معانٍ تتضمنها المرونة

- التوسط، الحل الأيسر، الِلين واليُسر، القابلية للتغيُّر إلى الأحسن والأفضل، تقبُّل الآخرين وأفكارِهم، والأخذ بأيسر الحلول وغيرها. [1]

المرونة العقليَّة

المرونة حاجة مرغوبة فطريًا وفكريًّا، خدمة للإنسان والإنسانية، تكفي نظرة سريعة لأضدادها ليتأكَّد لكلِّ ذي لب، أنَّها القالب السليم الذي يستوعب المتغيِّرات لإعادة صياغتها بما يتلاءم والموقف المستجِدَّ والمرتقب، فضلاً عن كونها ضمانة العبور للمستقبل.

وتعتبر سمة المرونة الممكن اكتسابها من السِّماتِ المهِمَّة والضرورية، للنهوض بالأدوار الحياتية. كما تفتح مجالات جديدة للتفكير والنظر، ولهذا يمكن القول:

المرونة هي الاستجابة الانفعاليَّة والعقليَّة التي تمكِّن الإنسان من التكيُّف الإيجابيِّ مع مواقف الحياة المختلفة، سواءً كان هذا التكيُّف بالتوسُّط، أو القابلية للتغيُّر، أو الأخذ بأيسر الحلول. [2]

---

1) مجلة المنار، نقلاً عن م/ إبراهيم أبو السعود، سمة المرونة، بتصرف.

2) م/ إبراهيم أبو السعود، سمة المرونة، بتصرف.

الفصل الخامس

العقليَّة

العقليَّة – لغة[1]

- **الْعَقَلِيَّة:** كلمة أصلها الاسم (عَقَلَةٌ) في صورة جمع تكسير وجذرُها (عقل) وجذعُها (عقلة) وتحليلها (ال + عقل + ية)

عقليّة (اسم): اسمٌ مؤنَّثٌ منسوبٌ إلى عَقْل.

- **المعرفة العقليَّة:** هي ما لا يكون للحسّ الباطن فيها مدخل، وقد تُطلق على المعرفة التي لا تُدرَك.
- **العقليَّة:** (الفلسفة والتصوُّف) مذهب القائلين بكفاية العقل دون الوحي.

وفي المعاجم الأخرى

- **عقليّة:** مذهب القائلين بأنَّ العقل وحده يكفي للمعرفة وإدراك اليقين.
- **عقليّة:** حالة العقل وطريقة تفكيره.

مرادفات العقليّة

- **مرادفات ل العقليه (صفة):** عقلية، نفسية، ذهني، نفسي، نفساني، العقل، مثقف، ثقافي، سيكولوجي، معنوي، عاطفية، روحي.
- **مرادفات ل العقليه (اسم):** عقلية، ذهنية، نفسية، عقل، فكر، مفكر، مثقف، ذهن، جوهر، روح، خاطر، خلد.

---

1) التعريف والمعنى في معجم المعاني الجامع – معجم عربي عربي، والمعاجم الأخرى، https://www.almaany.com/ar.

العقليَّة اصطلاحًا

إنَّ العقليَّة هي الاعتقاد الذي يحمله الإنسان عن ذكائه وقدراته، ويوجد **نوعان** من العقليَّة، أو نمط التفكير فيما يتعلق بموضوع الذكاء.

1. **العقليَّة الثابتة:** أي الاعتقاد بأنَّ الذكاء ثابتٌ وأنَّ القدرة منقوشة بالصخر. فإمَّا أنْ يكون الإنسان رياضيًّا أو فنانًا أو ذكيًّا أو لا يكون، وذلك على اعتبار أنَّ إمكانات الناس تعد مسألة ثابتة.
2. **العقليَّة القابلة للنموّ:** التي يرى أصحابها أنَّ الذكاء قابل للتشكيل، وأنَّ الناس لديهم القابليَّة للتغير والنموّ، وتطوير قدراتهم الكامنة.

فالعقليَّة هي الأطر الفكرية التي يستخدمها الناس لتنظيم تجاربهم، وكل عقليَّة لها اعتقادها بشأن القدرة. ورغم أنَّ العقليتين طبيعيتان؛

- إلا أنه إذا اعتقد الإنسان أنَّ الذكاء ثابت، وأنَّه لا يتغير، فإنَّ ذلك يَحُدُّ من تجاربه ويؤثِّر على تعلّمِه.
- فالاعتقاد بأنَّ الذكاء ثابت، لا يُشجّعُ الشخص على تجربة أشياء جديدة خوفًا من الفشل، ويدفعه إلى الاستسلام إذا فشل لأنَّه يعتقد خاطئًا أنَّه لا يمكن أن يتغيَّر.

أمَّا العقليَّة القابلة للنموّ، فتساعد الشخص على تجاوز الفشل، لأنَّه يؤمن أنَّ باستطاعته أن يُنجز وأن يتعلَّم أشياءَ جديدة.

فوائد العقليَّة القابلة للنموّ، بتقديم مثال: شخصين متساويين بالقدرة، مثل طالبين حصلا على العلامة نفسِها في مستوى الذكاء أو في مادة دراسيَّة، لكن لكل منهما اعتقاد مختلف بشأن الذكاء (يمكن التحقق من ذلك من خلال سؤالهما عن قناعاتهما حول الذكاء). وسنجد أنَّ الشخص ذا العقلية القابلة للنموّ سيؤدّي بشكل

أفضل من الشخص ذي العقلية الثابتة، لأنَّه سيتمكَّن من تخطّي المصاعب التي تواجهُه.[1]

الصحة العقليَّة [2]

هي الصحة العامة لكيفية تفكيرك وتنظيم مشاعرك وتصرفاتك. يتعرض الأشخاص في بعض الأحيان لاضطرابات كبيرة في هذه الوظائف العقلية. قد يكون هناك اضطراب عقلي عندما تتسبَّب الأنماط أو التغييرات في التفكير أو الشعور أو التصرُّف في اضطراب قدرةِ الشخص أو تعطيلها عن العمل. قد يؤثر اضطراب الصحة العقليَّة على مدى قيامك بما يلي على نحو جيد:

- الحفاظ على العلاقات الشخصيَّة أو العائليَّة؛
- التصرُّف في المواقف الاجتماعيَّة؛
- الأداء في العمل أو المدرسة؛
- التعلم بالمستوى المتوقَّع لعمرك وذكائك؛
- المشاركة في الأنشطة المهمَّة الأخرى.

تلعب المعايير الثقافية والتوقعات الاجتماعية أيضًا دورًا في تحديد اضطرابات الصحة العقليَّة.

لا يوجد مقياس قياسي عبر الثقافات لتحديد ما إذا كان السلوك طبيعيًّا أو متى يصبح مدمرًا/معطلًا/تخريبيًّا/مضطربًا. فما قد يكون طبيعيًّا في مجتمع ما قد يكون مدعاة للقلق في مجتمع آخر.

---

1) العقلية: سيكولوجية التعلم والإنجاز، https://www.unrwa.org، بتصرف.

2) الصحة العقلية: ما هو طبيعي، وما ليس كذلك، https://www.mayoclinic.org/، بتصرف.

كيف تُعرِّف اضطرابات الصحة العقليَّة؟

الدليل التشخيصيُّ والإحصائيُّ للاضطرابات النفسية (DSM) هو دليل نُشر بواسطة الجمعية الأمريكية للأطباء النفسيين، يفسر أعراض مئات حالات الصِّحةِ العقليَّةِ وعلاماتِها، بما في ذلك القلق المزمن، والاكتئاب، واضطرابات الشهيَّة، واضطراب الكرب التالي للصدمة، والفصام. يوفِّر الدليل التشخيصيُّ والإحصائيُّ للاضطرابات النفسية لمعاييرِ التشخيص استنادًا إلى طبيعة العلامات ومدتِها وأعراضها وتأثيرها. كما توصف أيضًا بالمسار المعتاد للمرض، عوامل الخطر والأمراض المصاحبة الشائعة.

وهناك توجيهات تشخيصية تُستخدم بشكل شائع، وهي التصنيف الدوليُّ للأمراض/ منظمة الصحة العالمية.

كيف يشخِّص اختصاصيو الصحة العقليَّة الاضطرابات؟

يمكن إجراء تشخيص لحالة الصحة العقليَّة بواسطة طبيب، أو اختصاصي نفسيّ، أو اختصاصيّ اجتماعيّ إكلينيكيّ، أو غيرهم من متخصصي الصحة العقليَّة. وقد يشارك طبيب الرعاية الأولية أيضًا في إجراء تقييم تشخيصيّ، أو إجراء إحالات إلى اختصاصيّ الصحة العقليّة.

وقد يعتمد التشخيص على ما يلي:

- تاريخكَ الطبيّ من الأمراض الجسدية أو اضطرابات الصحة العقليّة أنتَ أو عائلتكَ؛
- فحص بدنيّ كامل لتحديد الحالة التي قد تسبِّب الأعراض أو استبعادها.
- أسئلة حول مخاوفكَ الحالية أو سبب بحثكَ عن مساعدة؛
- تساؤلات حول كيفية تأثير الأحداث أو التغييرات الأخيرة في حياتكَ – الصدمة، أو العلاقات، أو العمل، أو وفاة صديق أو قريب – على طريقة تفكيركَ أو شعوركَ أو سلوككَ؛

- اِستبيانات أو اختبارات رسمية أخرى تَطلُب ملاحظاتكَ حول طريقة تفكيركَ أو شعوركَ أو سلوككَ في المواقف المعتادة؛
- أسئلة حول استخدام الكحول والمخدِّرات في الماضي والحاضر؛
- تاريخ الصدمات النفسيَّة، أو سوء المعاملة، أو الأزمات العائليَّة، أو غيرها من أحداث الحياة الرئيسة؛
- أسئلة حول الأفكار السابقة أو الحالية حول العنف ضدكَ أو ضد الآخرين؛
- اِستبيانات أو مقابلات يُجريها شخص يعرفكَ جيدًا، كأحد الوالدين أو الزوجين.

متى يجب إجراء تقييم أو علاج؟

لكل حالة صحيَّة عقليَّة علاماتها وأعراضها. ومع ذلك، قد تكون هناكَ حاجة بشكل عام للمساعدة المهنيَّة إذا كنتَ تواجه:

- تغيُّرات ملحوظة في أنماط الشخصية أو تناوُل الطعام أو النَّوم؛
- عدم القدرة على التعامل مع المشكلات أو الأنشطة اليومية؛
- الشعور بالانفصال أو الانسحاب من الأنشطة العادية؛
- التفكير غير العادي أو "السحري"؛
- القلق المفرط؛
- الحزن المطوَّل أو الاكتئاب أو اللامبالاة لفترة طويلة؛
- وجود أفكار أو تصريحات حول الانتحار أو إيذاء الآخرين؛
- إساءة استخدام الموادِّ المخدِّرة؛
- تقلُّبات حادَّة في الحالة المزاجية؛
- الغضب المُفرِط أو السلوك العِدَائيُّ أو العنيف.

يَعتبرُ كثيرٌ من الأشخاص الذين لديهم اضطرابات صحية عقلية علاماتهم وأعراضهم جزءًا طبيعيًّا من الحياة، أو يتجنَّبون العلاج بسبب الشعور بالخجل أو الخوف.

ختاماً

الليونة العقلية هي الخطُّ الفاصل بين الواقع الحاليّ والأفضلِ القادم، والقرار لنا وبأيدينا، فمن خرج من عقليَّتِه الثابتة إلى عقليَّتِه القابلة للنموّ، فقد عَقِلَ مصلحتَه، وأدركَ هَدَفَه، وَفَهِمَ مُرَادَه، وَسَارَ على دَربِ اللُّيُونَة.

ملحق

الفرق بين السعادة والمتعة[1]

السعادة حالة ذهنية تأتي من داخل الفرد وليست ردَّة فعل لمؤثِّر خارجي، ويعيش الفرد سعيدًا عندما يكون راضٍ وممتنٍّ عن حياته وأعماله، وما يعيش فيه من نِعَم. وهذا لا يعني أن الفرد السعيد لا يوجد لديه أي سلبيات، ولكن السعيد هو من يعيش في رضا عقلي وروحي ونفسي مع ذاته، ومن يعيش حالة رضا وسكينة وتصالح ولا يجعل العوامل الخارجية تسيطر عليه.

أمَّا **المتعة** فهي الفرحة بالتمتع بشيء ما، وهي لحظية وتعتمد على عوامل خارجية على عكس السعادة التي يكون وقتها أطول، وتعتمد على عوامل وسلوكيات شخصية وإيجابية. فالمتعة قد تكون في وجبة غذائية لذيذة وتنتهي، أو تكون في رحلة سفر وتنتهي، أو شراء سيارة أو لعبة ثم يتسرَّب الملل إليك منها، أو غيرها من اللحظات المؤقتة التي تسببها عوامل خارجية، وتنتهي المتعة بمجرد انتهاء تلك العوامل.

الفرق بين السعادة والمتعة

كثير يخلطون بينهما، ولكنَّني هنا لأخبرك أنَّهما مصطلحان مختلفين تماماً، وهما عند كثير من الناس يحملان نفس المعنى، وكثير من مواقع الإنترنت تخلط بين تعريفهما أيضاً، فما الفرق بين السعادة والمتعة؟ **الجواب الفوارق سبعة:**

1. المتعة قصيرة الأمد، السعادة طويلة الأمد؛
2. المتعة عضوية، السعادة نفسية؛

---

1) تفريغي لفيديو الفرق بين السعادة والمتعة، https://www.youtube.com/watch?v=XeC5UtTnlcY، ترجمة LabeebHubb، وإبراهيم محمد باداود، الخلط بين المتعة والسعادة، https://www.al-madina.com/، والفرق بين السعادة والمتعة، https://www.aljazeera.net/، بتصرف.

3. المتعة أخذٌ، أمَّا السعادة فعطاء؛
4. يمكن تحقيق المتعة بواسطة مواد، أمَّا السعادة فلا تتحقق بمواد؛
5. يشعر المرء بالمتعة وحده، أمَّا السعادة فيشعر بها وسط المجموعات الاجتماعية؛
6. فرط المتعة دائماً ما يقود إلى الإدمان، سواءً كانت مصادر المتعة مواد أو أفعال، لكن لا يوجد شيء يُسمَّى إدمان السعادة؛
7. وأخيراً والأهم، المتعة مصدرها **الدوبامين**، والسعادة مصدرها **السيروتونين**، وهذين الاثنين مواد كيميائية عضوية وناقلات عصبية وهي مواد كيميائية يصنعها الدماغ، ويستخدمها في التواصل بين عصب وآخر.

يؤكِّد بعض المختصين بأنَّ السعادة لا ثمن لها، ولا يمكن أن تُشترى. فقد ترى أغنى الأغنياء ممَّن يتمتَّع كل يوم بالعديد من المتع المختلفة من خلال الأموال التي ينفقها، لكنَّه في نهاية المطاف لا يستطيع أن يعتبر نفسه سعيداً لأنَّ تلك المتع لها وقت محدَّد وتنتهي، ثمَّ قد يعود إلى البؤس الذي يعيشه. ولذلك، فإنَّ بعض أصحاب الأموال حول العالم سَعَوْا لأنْ يستفيدوا من ذلك الخلط بين المتعة والسعادة، وجعلوا من تلك المتع المؤقتة نشاطاً تجارياً ضخماً ليوهموا البعض بأنَّهم من خلال شراؤهم لتلك المتع سيتمكنون من الحصول على السعادة، وهذا ما يستغله بعض المسوِّقون أيضاً. والحقيقة أنَّهم يعودون بعد تلك المتع اللحظية إلى واقعهم التعيس وإلى البؤس مرة أخرى.

السعادة	المتعة
طويلة المدى	قصيرة المدى
تعتمد على الذات	تتحقق بماديات
تتحقق بالعطاء	قد تتحقق بالحصول على أشياء
الغرف منها ملهم	الغرف منها مخجل
الاستزادة منها يعقبها فخر	الاستزادة منها يعقبها ندم
تقربك من أهدافك	تعطلك عن أهدافك
غير ممكنة بمعزل عن المجتمع	ممكنة بتجاهل المجتمع
لا يمكن إدمانها	الإسراف فيها يؤدي إلى إدمانها
ترتبط بمادة السيراتونين	ترتبط بهرمون الدوبامين